



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية في المؤسسة العسكرية للإسمنت

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ. د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة:

سارة شايب

الموسم الجامعي: 2017/2018

## الملخص

هدفت هذه الدراسة على التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة العسكرية للإسمنت نحو الإستثمار في رأس المال البشري السائد والتعرف على مستوى الاداء السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر الإستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالمؤسسة والبالغ عددهم (327) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (50) عامل وعاملة، حيث يتم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (37) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقياس الغحصاء الوصفي، تحليل التباين (Analyses of Variance)، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل الإنحدار المتدرج (stepwise)، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الإستثمار في رأس المال البشري السائد في مؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة جاء مرتفعاً، كما كان مستوى الأداء المؤسسي بنفس المؤسسة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في الأداء المؤسسي، حيث فسر الإستثمار في رأس المال البشري (36.4%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2\alpha$ .

## Résumé

Cette étude visait à identifier les tendances des employés dans l'institution biskria ciment vers l'investissement dans le personnel l'investissement dans le capital humain et identifier le niveau de sa performance. Ceci s'ajoute à la connaissance de l'impact de l'investissement dans le capital humain avec ses différentes dimensions sur la performance de l'institutions.

L'ensemble visé des ouvriers administratifs dans l'institution est de (370) ouvriers et ouvrières. On a utilisé la méthode d'échantillon aléatoire simple ce qui équivaut à (50) ouvriers et ouvrières ; ou le questionnaire leur a été accordé plusieurs méthodes statistiques pour analyser les données parmi eux.

Statistiques descriptives analyse de la variance analyse de régression multiple.

Cette étude a conclu à plusieurs résultats :

Que le niveau de l'investissement dans le personnel humain est élevé. Que le niveau ou performance est élevé aussi ; et un effet significatifs a été trouvé dans la statistique de l'investissement dans le capital humain avec ses différentes dimensions dans la performance institutionnel ; ou il a expliqué dans le capital humain (36.6%) des changements survenus.

Dans la performance institutionnelle en s'appuyant sur le coefficient de sélection ( $R^2$ ).

# الإهداء

إلى من أرضعتني الحنان....وكانت الأمان والأمان.....

إلى التي تحزن لحزني وتفرح لفرحي...

إلى الشمعة التي تحترق لتضيء لي دربي "أمي" الحبيبة- أطال الله عمرها-

وإلى الذي رباني وافنى جهده لرعايتي وتعليمي الوسام الذي أحرص أن يدرك الكل أنه لي

"أبي"- أطال الله عمره- وأبقاه عوناً لي دائماً

إلى من أثروني على أنفسهم...إلى من تجمعني بهم ذكريات طفولة جميلة إخوتي رمزي ويوسف

وعقبة وأختي هاجر

إلى صديقتي شاهيناز وسامية....

إلى دفعة ماستر 2018 تسيير موارد بشرية

إلى كل من نسيهم قلبي، ولم ينسأهم قلبي أهديهم تحياتي وحيبي وإحترامي.....

أدام الله الحب والسعادة في كل القلوب

\*سارة\*

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني إلى انجاز

هذا العمل

قال صلى الله عليه وسلم

(لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد عن انجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: الدكتور "محمد قريشي"

الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

\*سارة\*

الصفحة	الموضوع
	الملخص
	Résumé
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
1	المقدمة
	<b>الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة</b>
3	<b>تمهيد</b>
	<b>I-1. منهجية البحث</b>
4	I-1-1. إشكالية البحث
4	I-1-2. أهمية البحث
4	I-1-3. أهداف البحث
5	I-1-4. فرضيات البحث
5	I-1-5. متغيرات ونموذج البحث
7	I-1-6. التعريفات الإجرائية
7	I-1-7. حدود البحث ومنهجه
8	I-1-8. مجتمع وعينة البحث
8	I-1-9. طرق جمع البيانات
9	I-1-10. أداة البحث
9	I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
10	I-1-12. صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة)
	<b>I-2. الدراسات السابقة</b>
11	I-2-1. الدراسات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري
12	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي
13	I-2-3. الدراسات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي معا

14	4-2-I.التعليق على الدراسات السابقة
15	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري -تأطير نظري-</b>
16	تمهيد
	<b>II-1. ماهية رأس المال البشري</b>
17	II-1-1. مفهوم رأس المال البشري وأهميته
20	II-1-2. خصائص ومكونات رأس المال البشري
24	II-1-3. نظريات رأس المال البشري
	<b>II-2. ماهية الإستثمار في رأس المال البشري</b>
27	II-2-1. مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته
30	II-2-2. أهداف الإستثمار في رأس المال البشري
33	II-2-3. قيود الإستثمار في رأس المال البشري
	<b>II-3. أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه</b>
35	II-3-1. أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري
39	II-3-2. محددات الإستثمار في رأس المال البشري
39	II-3-3. العوامل المؤثرة في الإستثمار في رأس المال البشري
41	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الأداء المؤسسي-تأطير نظري-</b>
41	تمهيد
	<b>III-1. ماهية الأداء المؤسسي</b>
44	III-1-1. مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه
45	III-1-2. تصنيفات الأداء المؤسسي ومستوياته
49	III-1-3. أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه
	<b>III-2. تقييم الأداء المؤسسي</b>
51	III-2-1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهميته وأهدافه
54	III-2-2. أسس ومراحل عملية تقييم الأداء
57	III-2-3. معوقات ومتطلبات نجاح تقييم الأداء
	<b>III-3. العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي</b>

59	III-3-1. أثر الإستثمار في التعليم على الأداء المؤسسي
59	III-3-2. أثر الإستثمار في البحث والتطوير على الأداء المؤسسي
60	III-3-3. أثر الإستثمار في التدريب على الأداء المؤسسي
61	III-3-4. أثر الإستثمار في الصحة على الأداء المؤسسي
63	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
65	تمهيد
	<b>IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة</b>
66	IV-1-1. موقع وتاريخ إنشاء المؤسسة وأهدافها
67	IV-1-2. البطاقة التقنية للمؤسسة
69	IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	<b>IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة</b>
72	<b>IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة</b>
72	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف - سمرنوف "kolmogorove-smirnov")
73	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة (الاجابة عن الأسئلة)
78	<b>IV-4. اختبار الفرضيات</b>
80	خاتمة (نتائج وتوصيات)
84	قائمة المراجع
84	المراجع باللغة العربية
87	المراجع باللغة الأجنبية
	<b>قائمة الملاحق</b>
89	الاستبانة



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	معاملات الصديق والنبات	1-I
23	مكونات رأس المال البشري	2-V
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	3-IV
72	اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample kolmogorove-smirnov)	4-IV
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستثمار في رأس المال البشري	5-IV
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاداء المؤسسي	6-IV
78	نتائج تحليل التباين للإختبار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	7-IV
79	نتائج تحليل الإختبار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي	8-IV

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	نموذج البحث	1-I
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	1-II

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
89	استبانة البحث	1

## مقدمة

إن إرتفاع حدة المنافسة في الإقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها تركيز جل إهتمامها على تطوير إستراتيجيات تضمن لها مجاراة ما تفرضه البيئة سريعة التغير، من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متميزة ومنفردة في آدائها.

وبغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فإنه يقع على عاتقها تطبيق نظام فعال وقوي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة عالم الأعمال محوره رأس المال غير الملموس وركيزته المعرفة وإدارتها ومنهجه المتكامل والشامل هو تحسين الأداء المؤسسي، ومهما إختلف أسلوب البحث في تحسين الأداء من منظمة لأخرى، إلا أنه بات من المتفق عليه أن أفضل الأساليب هو التركيز على رأس المال البشري، الذي يعد هذا الأخير أصلا من الأصول غير الملموسة المتواجدة في المؤسسة والعامل المساعد في تشكيل مصدر مهم لبناء ميزة تنافسية، مما يسمح بفهم أفضل لمصدر القيمة و بالتالي التمكن من إضافتها وتثمينها، فرأس المال البشري يعد مورد إقتصادي مهم ويمثل أهم أشكال رأس المال ، بل ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي ورأس المال المادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة.

ولتحقيق التميز في الأداء والحفاظ عليه، هناك العديد من المداخل التي تتبناها المنظمات لإستثمار رأسمالها البشري الذي يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات وتحسين العلاقة بين العملاء و الموردين، والارتقاء به إلى مستويات نوعية تعد ركيزة أساسية التي تتطلبها التنمية، وذلك من طرف أفراد ذوي خبرات ومهارات وكفاءات عالية تمنحهم الفرصة لأداء وظائفهم في مؤسسات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء بصورة فعالة. وفي بحثنا هذا سوف نتطرق إلى دراسة أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي بمؤسسة العسكرية للإسمت. وذلك من خلال أربعة فصول.

الفصل الأول تضمن منهجية البحث والدراسات السابقة وقسم إلى مبحثين، المبحث الأول ويشمل إشكالية البحث، أهمية وأهداف البحث، التعريفات الإجرائية وفرضيات نموذج البحث، حدود البحث ومنهجه، أساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق وثبات أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتطرقتنا في المبحث الثاني للدراسات السابقة ويتكون من دراسات متعلقة بالإستثمار بالرأس المال البشري ودراسات متعلقة بالأداء المؤسسي، ودراسات متعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي معا، ثم التعليق على الدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني فخص لدراسة الإطار النظري للإستثمار في رأس المال البشري والذي يتكون من ثلاث مباحث، الأول يتضمن ماهية رأس المال البشري، والمبحث الثاني ماهية الإستثمار في رأس المال البشري، في حين المبحث الثالث تطرق أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه. وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة الإطار النظري للأداء المؤسسي من حيث مفهوم الأداء المؤسسي، وعملية تقييم الأداء ودراسة علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بالأداء المؤسسي. في حين الفصل الرابع خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني قمنا فيه بتحليل خصائص مبحوثي الدراسة، والمبحث الثالث قمنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة، وفي المبحث الرابع اختبرنا فرضيات الدراسة.

# الفصل الأول:

منهجية البحث والدراسات

السابقة

**تمهيد:** نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق إلى أهمية البحث وأهدافه، التعريفات الإجرائية، فرضياته ونموذجه، ومصادر وأساليب جمع المعلومات والبيانات، ثم بعد ذلك نقوم بشرح منهج البحث وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. كذلك سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث وسنتطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

**I-1. منهجية البحث.**

**I-2. الدراسات السابقة.**

### I-1-1. منهجية البحث

#### I-1-1. إشكالية البحث

يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري أحد الإستراتيجيات الحديثة التي تركز على رفع الأداء المؤسسي من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، كما يمكنهم من مواجهة التغييرات وتطورات الكبيرة في تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات. والتحدي الذي يواجهه منظمات الاعمال اليوم هو كيفية تحرير إبداعية الموارد البشرية وكسب عامل ولائهم وإنتمائهم وإلتزامهم.

ومن هنا برزت إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ماهو أثر الإستثمار في رأس المال البشري على أداء مؤسسة البسكرية للإسمنت؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مستوى الإستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ماهو مستوى أداء مؤسسة البسكرية للإسمنت؟
- ما طبيعة العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي؟
- ما مقدار تأثير الإستثمار في رأس المال البشري على أداء مؤسسة البسكرية للإسمنت؟

### I-1-2. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من موضوع الإستثمار في رأس المال البشري وربطه بالأداء المؤسسي لتحقيق أهداف المؤسسة البسكرية للإسمنت ، ويمكن تلخيص هذه الأهمية كمايلي:

- التعرف على كيفية إستثمار رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.
- يستمد البحث أهميته كذلك من طبيعة العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة و أدائها.

### I-1-3. أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- معرفة واقع الإستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- توضيح العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي.
- معرفة مستوى الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وبين الإستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة المبحوثة.

#### I-1-4. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (الإستثمار في التعليم، الإستثمار في البحث والتطوير، الإستثمار في التدريب، الإستثمار في الصحة) على أداء مؤسسة العسكرية للإسمنت.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإستثمار في التعليم على أداء مؤسسة العسكرية للإسمنت
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإستثمار في البحث والتطوير على أداء مؤسسة العسكرية للإسمنت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإستثمار في التدريب على أداء مؤسسة العسكرية للإسمنت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإستثمار في الصحة على أداء مؤسسة العسكرية للإسمنت.

#### I-1-5. متغيرات نموذج البحث :

- متغيرات البحث: وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: وهو الإستثمار في رأس المال البشري، وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- الإستثمار في التعليم.
- الإستثمار في البحث والتطوير.
- الإستثمار في التدريب.
- الإستثمار في الصحة.

المتغير التابع: وهو الأداء المؤسسي، وتضمن عدة أبعاد وهي:

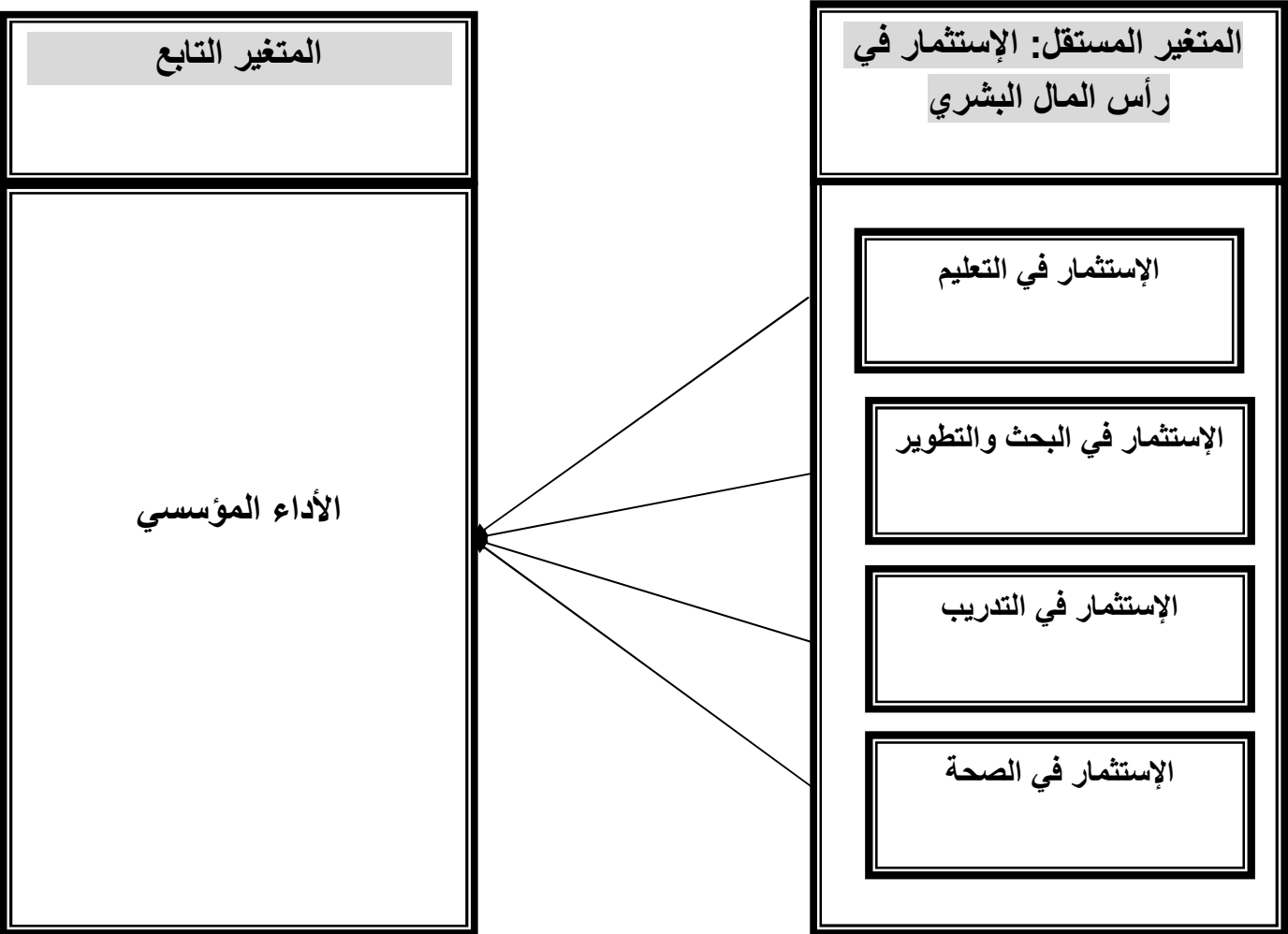
- الرضا الوظيفي.

- الإلتزام التنظيمي .
- سلوكيات الدور الإضافي.

• نموذج البحث:

يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (I-1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد للدراسات السابقة



## I-1-6. التعاريف الإجرائية

### 1. الإستثمار في رأس المال البشري:

- الإستثمار في التعليم: هو التوسع في مختلف أنواع الإنفاق على المرافق المخصصة للتعليم، وتوفير احتياجاتها من المعدات ومستلزمات التعليم وهيئات التدريس وغيرها، إضافة إلى العمل من أجل تحسين وتطوير البرامج التعليمية لزيادة المعرفة ومواكبة التغييرات الجديدة.

- الإستثمار في البحث والتطوير: يقصد به كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو إستثمارية.

- الإستثمار في التدريب: هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية معارف ومهارات وخبرات العاملين لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- الإستثمار في الصحة: هي جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والتي تهدف إلى المحافظة على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل أو أي حوادث أخرى قد تقع أثناء العمل.

### 2. الأداء المؤسسي:

- الرضا الوظيفي: وهو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.

- الإلتزام التنظيمي: وهو درجة إلتزام الفرد وتفاديه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراره عضواً مشاركاً وفعالاً.

- سلوكيات الدور الإضافي: تعرف سلوكيات الدور الإضافي بأنها سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

## I-1-7. حدود البحث ومنهجه

### 1- حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة العسكرية للإسمت.

ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي.

ج. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة العسكرية للإسمت.

د.الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

## 2- منهج البحث:

إن إختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"، بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

### I-1-8. مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين المؤسسة العسكرية للإسمت، والبالغ عددهم (327) عامل حسب إحصائيات ديسمبر 2016.

2- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في إختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (50) عامل وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (37) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### I-1-9. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **spss v17 (statistical package for socail science)**، وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### I-1-10. أداة البحث

تتمثل أداة البحث في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات من بينها: دراسة (سراج وستي، 2011) و(عبد الصمد والعقون) التس اعتمدتا بعد الإستثمار في التعليم، دراسة (مكي ومرزه نعمة، 2016) التي

اعتمدت بعد الإستثمار في البحث والتطوير، ودراسة (سبكي، 2014) التي اعتمدت بعد الإستثمار في التدريب، ودراسة (عزوز، 2009) التي اعتمدت البعدين معا (الإستثمار في التدريب والإستثمار في الصحة)، دراسة (أبو زياد، 2011) حيث إعتمدت الأبعاد التالية للأداء المؤسسي ( الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات الدور الإضافي).

وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الإستبانة أو الدراسة، ويتكون من 39 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: خاص بالإستثمار في رأس المال البشري، ويحتوي على (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

- الجزء الثاني: خاص بالأداء المؤسسي، ويحتوي على (18) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

### I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS. V17) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

**1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث

وأظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2-تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

**3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات

المستقلة التالية (الإستثمار في التعليم، الإستثمار في البحث والتطوير، الإستثمار في التدريب، الإستثمار في الصحة) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

**4-اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S):** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

**5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coeffiient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

**6-معامل صدق المحك:** وذلك لصدق أداة البحث.

## I-1-12. صدق وثبات أداة البحث

### 1- صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك.

#### -صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-I)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.961) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

### 2- ثبات الأداة (Reliability):

يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول (1-I): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإستثمار في رأس المال البشري	21	0.924	0.961
الأداء المؤسسي	18	0.793	0.890
الاستبانة ككل	39	0.924	0.961

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

من خلال الجدول (1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.924) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لاغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## I-2. الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

### I-2-1. الدراسات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري:

1. دراسة (حاكم، 2009) بعنوان: "زراعة المعرفة والإستثمار في رأس المال البشري ودورها الإحتكار المعرفي"، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، ع28.العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط الذي يلعبه الإستثمار في رأس المال البشري بين زراعة المعرفة ومواجهة الإحتكار المعرفي، وكذلك تحديد العلاقات بين كل من (زراعة المعرفة و الإستثمار في رأس المال البشري)، (زراعة المعرفة، ومواجهة الإحتكار المعرفي)، (الإستثمار في الرأس المال البشري ومواجهة الإحتكار المعرفي).

وكانت النتائج أن مفهوم زراعة المعرفة يعد من المفاهيم الحديثة كمفهوم والقديمة كتطبيق (جذوره قديمة). لقللة ماكتب فيها (على حد علمنا) والتي تحتاج إلى رعاية خاصة لها من أثر كبير ومهم في تنمية القدرات والإمكانيات للموارد البشرية، مما ينعكس بالإيجاب على إمكانيات المنظمة، وأيضاً أن زراعة المعرفة في عقول الأفراد والجماعات من شأنه أن يساهم في تفاعل المعرفة السابقة مع المعرفة الجديدة في عقولهم، وينتج معرفة جديدة ذات قيمة عليا تساهم في رفع كفاءتهم وأدائهم بشكل فعال.

2. دراسة (الدعجة، 2013) بعنوان: "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي". رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي :

بيان تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التعلم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3. دراسة ( حسن، 2014) بعنوان: "إستثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال. الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات إستثمار رأس المال البشري على التنمية في المشاريع الريادية ، ومن ثم إبراز دور إستثمار رأس المال البشري في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية أداء المشاريع الريادية في دولة الكويت وفي مدى مساهمتها في تحقيق التنمية الإقتصادية.

وكانت النتائج أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستثمار رأس المال البشري بمتغيراته المتمثلة ب(المعرفة، والمؤهلات، والخبرة، الإبداع، والإبتكار) على التنمية الإقتصادية في المشاريع الريادية في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستثمار رأس المال البشري بمتغيراته المتمثلة ب (المعرفة ، و المؤهلات، والخبرة، الإبداع، و الإبتكار) على التنمية الإجتماعية في المشاريع الريادية في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي :

1. دراسة (أبوزياد، 2011) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"، مجلة جامعة النجاح للابحاث، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، مج25، ع4.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الفلسطينية ومن وجهة نظر المبحوثين، وكذا التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

وكانت النتائج أن إتجاهات المبحوثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالرضا الوظيفي، ويليه إلتزام التنظيمي ثم مهارات التفكير الإبتكاري في حين إرتبط أقل مستوى لبعده سلوكيات الدور الإضافي، وكذا أظهرت نتائج الدراسة أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (إقتناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين وتحفيزهم، القدرة على الإتصال الفعال) على الأداء التنظيمي.

2. دراسة (محمد وآخرون، 2012) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية. مج8، ع30.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات الأداء المنظمي، وكذا تقديم الإطار نظري لمفهوم الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين بشأن مؤشرات الأداء المنظمي، وكذا قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بالصورة التي تحقق أهدافها بطريقة كفوءة وفاعلة فضلا على تحقيق الأداء.

3. قاسم أحمد وآخرون. (2007) بعنوان: "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة تكريت- كلية الإدارة والإقتصاد. مج4، ع12.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة والأثر بين إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء من خلال منح القيادات العلمية (رؤساء الأقسام) الصلاحيات الواسعة لإتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء فضلا عن إبراز دور المتغيرات المدروسة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، وكذا وصف وتشخيص إستراتيجية التمكين و الأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنها ترتبط القدرة على تحسين الأداء وتطويره بين القيادات العلمية في المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لإستراتيجية التمكين، وكذا وصف وتشخيص وجود مواقف وآراء إيجابية للقيادات العلمية تجاه التعبير عن إستراتيجية التمكين وتحسين الأداء المنظمي.

#### ❖ الدراسة التي شملت المتغيرين معا (الإستثمار في رأس المال البشري و الأداء المؤسسي):

1. دراسة (عبد الصمد، 2016) بعنوان: "دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة). جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذ تم الإستثمار فيه بشكل فعال. وتسليط الضوء على أهميته بإعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات الغير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري، وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحضى بالمصداقية والقبول، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الأداء.

وكانت النتائج أن مستوى أهمية وإستثمار رأس المال البشري مقبول في عمومهم، حيث تسعى الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى إستثمار رأسمالها البشري بإعتماد العديد من المداخل، كما أنها تعمل على الإحتفاظ بالفئة المتميزة من رأسمالها البشري. وأظهرت أن قياس رأس المال بالشركة حسب وجهة مظر إدارتها، يحظى

بأهمية متوسطة نظرا لعدم إستيعاب الأفراد لمفهوم الإستثمار في رأس المال البشري من جهة، وكيفية وأهمية القياس من جهة اخرى.

❖ التعليق على الدراسات السابقة :

✓ تميزت الدراسات السابقة بالتنوع في البيئات التي طبقت فيها وتعدد مداخل معالجة المتغيرات، بما يساهم بشكل كبير في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

✓ كما نرى أن بعض الدراسات تناولت الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

✓ كما أن أغلب الدراسات ركزت على ربط أحد المتغيرين بمتغير آخر.

✓ على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت جوانب الموضوع، إلا أن الدراسة الحالية جاءت كحلقة مكملة للعديد من الدراسات لتوضيح العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري و الأداء المؤسسي.



## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث والدراسات السابقة وذلك في مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث، حيث قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية، أهميته وأهدافه، التعريفات الإجرائية، ثم فرضياته ونموذجه، بعد ذلك قمنا بتحديد منهج البحث وحدوده ثم مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، مجتمع وعينة البحث، وفي الأخير قمنا بشرح أداة البحث ودراسة صدقها وثباتها، وتوضيح أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا مجموعة من الدراسات شملت الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي كل على حدة، ثم بعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات شملت الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي معا.

# الفصل الثاني:

الإستثمار في رأس المال البشري

- تأطير نظري -

تمهيد:

يعد الإستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث أثبت أن رأس المال البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الامم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى على إعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الإستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم بشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصا أن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت. ومن أجل الإلمام بموضوع الإستثمار في رأس المال البشري نقترح الخطة التالية:

## II-1. رأس المال البشري.

## II-2 ماهية الإستثمار في رأس المال البشري.

## II-3. أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

## II-1. الرأس المال البشري.

### II-1-1. مفهوم رأس المال البشري وأهميته.

#### 1. مفهوم رأس المال البشري.

تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول رأس المال البشري بين الكتاب والباحثين مما أدى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها:

يعرف رأس المال البشري على أنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن إستغلالها من جانب المنظمة، بهدف تحقيق اهدافها، والتفوق على غيرها من المنظمات المنافسة، بأداء متميز ومبتكر من خلال هذه الطاقات، والتي يتم تطويرها وتعزيزها بشكل مستمر من خلال إستراتيجية محددة الأبعاد والمعالم".<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى عرف (المفرجي وصالح، 2003) رأس المال البشري على أنه: "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حالياً او التي ستتهيأ للعمل مستقبلاً، او المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة".<sup>2</sup>

كما عرفه الحميد (1996) بأنه: "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلمان، عبيد. (2014). "أثر الإستثمار بالرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين".

رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين، ص 68.

<sup>2</sup> منير عودة شبيب، محمد. (2015). "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة بنك فلسطين". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة: فلسطين، ص 35.

<sup>3</sup> مصيطفي، عبد اللطيف. (2009). "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، ع 07، ص ص 19-40.

كما يرى (sullivan ;2008): "أن رأس المال البشري هو الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيئة الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم".<sup>1</sup>

وأيضاً ينظر لرأس المال البشري على أنه: "مجموعة من الخبرات والكفاءات والمهارات والتعليم المتراكم في المشروع الذي يمكن تحويله إلى قيمة".<sup>2</sup>

## 2. أهمية رأس المال البشري.

يمكن أن نقول أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة جداً، لأن الغتجاهات المعاصر في الغدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية، إذا أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصولها، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات البشرية.

وتتجسد أهمية رأس المال البشري كما أشار إليها المصباح في (2005) فيما يلي:

- ✓ يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو المستدام.
- ✓ لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
- ✓ يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيراً فعالاً على مستويات الصحة الفردية والعامية.
- ✓ يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستدام عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والإستثمارات في الأصول الملموسة مثل الإبتكار والتعليم والتدريب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مفلح هيال حسين، وفاء. (2014). "إستثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت". رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص15.

<sup>2</sup> الزيادات، محمد عواد وآخرون. (2015). "أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية. مج23، ع01، ص ص: 123-154.

<sup>3</sup> عودة شبير، محمد. مرجع سابق. ص36.

يلخص ويرى جرادات وآخرون أن أهمية رأس المال البشري فيما يأتي:

- ✓ يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدرات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، لأن المنظمة تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ماسيضيفه العاملون من إبداعات وإبتكارات جديدة.
- ✓ يساعد في خلق وإبتكار وانشاء معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة.
- ✓ إنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والإهتمام به وعدم السماح بخسارته
- ✓ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس الإبتكار وتقديم المنتجات الجديدة بالسرعة الممكنة، وهذا لا يمكن للمنظمة من تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.
- ✓ يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق انتاجية أعلى، فالتدريب أحد مكونات رأس المال البشري، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قدرة على إستخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية.
- ✓ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الافكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة.<sup>1</sup>

من خلال هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في كافة أشكال وأنواع المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة أمام تحديات ومسؤوليات مايلي:

<sup>1</sup> كساب محمد الدعجة، مروى. (2013). "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص 18، 19.

- ✓ إستقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية، وإيجاد بيئة التعلم المناسبة لها.
- ✓ إثراء رأس مالها البشري من خلال التطوير والتحفيز والتدريب والتعليم من جهة، وتقاسم ونشر المعرفة من جهة أخرى.
- ✓ المحافظة على أفضل العاملين.
- ✓ تطوير إستعمال مقاييس دقيقة لقياس وتقييم رأسمالها البشري، وتحديد المخاطر المحتملة ومحاولة الحد منها.
- ✓ زيادة برامج التمكين الإداري وأساليب الإدارة القائمة على الثقة للحد من عوامل عدم الرضا للعنصر البشري، والتي تؤثر على قيمته.<sup>1</sup>

## II-1-2. خصائص ومكونات رأس المال البشري.

### 1. خصائص رأس المال البشري.

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات أهمها:

#### أ- خصوصية رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الإستثمار في التدريب، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجز عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

<sup>1</sup> عبود نجم، نجم، (2010). "إدارة اللاملموسات: إدارة مالايقاس"، عمان: دار البازوري للنشور والتوزيع، ص 145-146.

### ب-محدودية رأس المال البشري:

إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، وبما أن تكلفة الإستثمار تتزايد مع مرور الوقت، نجد أن تحصيل عوائد الإستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتدريب مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.

### ج-عدم مرئية رأس المال البشري:

عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة، نعني به أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل، لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في تكلفة الإستثمار في التعليم، والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.<sup>1</sup>

### 2.مكونات رأس المال البشري.

إن رأس المال البشري ليس كيانا جامدا من العناصر المنعزلة لكن بعكس ذلك في حقيقته هو علاقة مركبة لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة والتي يمكن تفكيكها إلى ثلاث مستويات وهي:

(1) الكفاءات: ترمز الكفاءات إلى القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة أو حقل معين في

المواقف العملية. ويشير لويس دينوا (luis denoa) إلى أن الكفاءات: مجموعة سلوكيات اجتماعية

وجدانية، وكذا مهارات نفسية، حسية، حركية، تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال.

بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الإنتاجية المتعددة، وتخفز على التكامل بين

مختلف القدرات، كما أنها نتيجة لعمليات التعلم الجماعي في داخل المنظمة ومحيطها المباشر، تعززها

<sup>1</sup> بن عمار، حسبية. (2009). "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية: دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة". رسالة ماجستير

في إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، ص17.



بالتفاعل والاستخدام المشترك. تؤكد المفاهيم المختلفة للكفاءات، على أنها ليست كيانا واحدا، وإنما هي علاقة أو مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها، تثبت علاقة أو قدرة متكاملة تشمل مفردات: المعرفة، المهارات، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية.

(2) **المواهب الإبداعية:** تصنف الموهبة الإبداعية إلى خاصة وعامة، فالموهبة العامة تمثل مستوى عال من الإستعداد. فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق والأداء الفائق في مجال من مجالات النشاط الإنساني سواء كان علميا أو مهنيا أو إجتماعيا وهي فطرية في أصلها ترتبط بالذكاء، وأما الموهبة الخاصة، تمثل استعداد عال أو قدرة خاصة على الأداء المتميز في مجال معين أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني، وهي ذات أصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.

(3) **الخبرات التخصصية:** تعتبر الخبرة عنصرا أساسيا في تكوين رأس المال البشري، ذلك لأنها تعكس رصيدا متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة، لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر، في نفس مجال العمل لفترة من الزمن. يتشكل رصيد الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية، الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة.<sup>1</sup>

وعلى الرغم مما جاء به الباحث فيما سبق إلا أنه اسنادا إلى حقيقة أن رأس المال البشري يكمن غالبا في أشياء غير ملموسة فإنه من الصعب تحديد عناصره بدقة بالغة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد هذه المكونات، الجدول التالي يبين أهمها:

<sup>1</sup> السعيد، عابدي محمد. (2014). "رأس المال البشري والإبتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة العراق. مج04، ع10. ص: 262-276.

الجدول: مكونات رأس المال البشري

أهم المكونات أو العناصر	الباحث
<p>-متوسط سنوات الخدمة.</p> <p>- مستوى التعليم، النسبة المئوية لل حاصلين على درجات علمية متقدمة.</p> <p>-تكلفة التوظيف، القيمة المضافة(العامل، ساعات تدريب العامل).</p> <p>- الإلمام بتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- رضا العملاء.</p> <p>- دوران العمل.</p> <p>- نجاح برامج اقتراح العاملين، الابتكار.</p> <p>- العلاقات الجديدة المتولدة بين العاملين.</p>	T.STEWART(1997)
<p>-المعارف والخبرات الفردية والجماعية.</p> <p>-القدرات(خاصة قدرات حل المشاكل).</p>	K.E.SVIEBY(1997)
<p>-القدرات المعرفية، قدرات إنشاء القيمة.</p> <p>-القدرات السلوكية والوظيفية.</p>	GO RAN ROOS (2003)
<p>-الخبرات، القدرات على حل المشاكل.</p> <p>-الإبداع والمهارات الريادية الإدارية.</p>	B.MORRET AL(2004)
<p>-المهارات والخبرات.</p> <p>-معارف العاملين.</p>	EDVINSO ET MALONE
<p>-المهارات، التطوير، التدريب.</p>	VANDER MEER

<p>-الدراية الفنية(معرفة كيف). -التعليم، التأهيل المهني. -المعرفة والقدرات في العمل. -التقييمات المهنية، تقييمات القياس النفسي. -القدرة على الابتكار، القدرة على التغيير.</p>	<p>H.OLIVIE(2007)</p>
<p>-التعليم والتدريب. -الإستعداد للمشاريع.</p>	<p>HACHLER ET AL(2008)</p>

المصدر: عبد الصمد، سميرة. (2016). "دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص 9-10.

## II-1-3. نظريات رأس المال البشري.

### 1) نظرية تيودور شولتز (1961):

حاول شولتز البحث عن تفسيرات علمية لتفسير الزيادة الدخل، إذ أنه حول الإنتباه من مجرد الإهتمام برأس المال البشري، وذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الإقتصاديين في تلك الفترة، وركز كل إهتمامه إلى هدف الوصول إلى صياغة نظرية الإستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف إلى التنمية وتطور الإقتصاديين. ويعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاد، حيث أنه أشار إلى وجوب اعتبار مهارات وكفاءات ومعارف الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه. فمن وجهة نظره، أن هذا النوع من الإستثمار يحقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية، أكثر مما يحققه الإستثمار في رأس المال المادي، وبالتالي فهو يرى أن نمو رأس المال البشري، يمكن أن يكون من أهم مميزات النظام الإقتصادي.

وقد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية هي:

– أن النمو الإقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

– يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات طبقا للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

– يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد بنى شولتز مفاهيمه هذه، بناء على فرضية أساسية مفادها وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة الإستثمار في الموارد البشرية، وهو يشير إلى أنه هناك الكثير من المؤشرات التي تبين وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل القومي لا يمكن تفسيرها، إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي كمخرجات، وبتلك الزيادة في الموارد المستغلة في تحقيق هذا الناتج كمدخلات، ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالإستثمار في الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 2) نظرية بيكر (1964):

ركز "بيكر" من خلال أبحاثه في رأس المال البشري على عملية الإستثمار في التدريب بعدما بدأ الإهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الإستثمار واعتبره المرجع الأساسي لتحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري وفي محاولته لتوضيح الجانب الإقتصادي للعملية التدريبية، فرق "بيكر" بين التدريب العام والتدريب المتخصص.

وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

<sup>1</sup> محمد حسن، راوية. (2005). "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ص 63-64.

فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام، أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلى التدريب المتخصص، قد لا يناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد.

وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها. إذن، يعد بيكر من أهم الباحثين الإقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري، إذ أنه حول تركيزه إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال الموارد في رأس المال البشري حيث أنه بدأ دراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري من تعليم وصحة وتكوين وركز أبحاثه ودراسته على التدريب.<sup>1</sup>

### 3) نظرية مينسر:

أشار مينسر في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف، إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وهذا اختلاف توزيع الدخل بين الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل.

وحسب مينسر فالإستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من تدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكاليف

<sup>1</sup> قرشي، محمد الصالح. (2005). "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات". رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص22، ص23.

مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين، والمتدربين) وتكلفة غير مباشرة، التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الأفراد بعد التدريب.

أي أنه كلما ركز في أبحاثه على دراسة أثر الإستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم إستنتاجاته.

— أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره.

— كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب.

— كلما زاد الإستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.<sup>1</sup>

## II-2. ماهية الإستثمار في رأس المال البشري.

### II-2-1. مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته.

#### 1. مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري.

بعد أن تعرفنا سابقا على رأس المال البشري وكيفية تسييره سوف نتعرف على الإستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر كجزء من ممارسات تسيير رأس المال البشري.

يمكن تعريف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والإبتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها

<sup>1</sup> مانع، سيرينة. (2015). "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة. ص 89.

الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".<sup>1</sup>

كما يمثل الإستثمار في رأس المال البشري حسب schaltz بأنه: "كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل".<sup>2</sup>

كما عرفه أيضا حسن عجلان حسن بأنه: "الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معنيا بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه: "تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير المهارات، وهذا يعني أن الإستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية".<sup>4</sup>

## 2. أهمية الإستثمار في رأس المال البشري

تتمثل أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق أقصى تكيف للموارد البشرية الأساسية مع المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة، وتظهر هذه الأهمية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى القومي:

### أ- على مستوى المؤسسة:

إضافة إلى الفوائد المباشرة لرأس المال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

<sup>1</sup> بن ثامر، كلثوم وفراحتية، العيد. (2011). "الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). جامعة الشلف.

<sup>2</sup> الجمل، هشام مصطفى. (2008). "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية": دار الفكر الجامعي النشر والتوزيع، ص 194.

<sup>3</sup> عجلان حسن، حسن. (2008). "استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، الأردن: دار إترء للنشر، ط 1، ص 157.

<sup>4</sup> مدفوني، هندة. (2016). "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار وإشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن". مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي. ع 06. ص 127-147.

- ✓ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- ✓ خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- ✓ التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- ✓ الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطوير وإستمرارية المؤسسة.
- ✓ مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.
- ✓ مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والإلكترونيات.

- ✓ تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- ✓ تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات.
- ✓ تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.
- ✓ القضاء على رتابة ومطية العمل.
- ✓ خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الإجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

#### ب- على مستوى الفرد:

ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية والإجتماعية.
- ✓ يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الإقتصاد الوطني لضمان عنصر الإستدامة في التنافسية الإقتصادية، عليه يمكن إعتبار العقول المفكرة على أنها أداة التنافسية العالمية.
- ✓ يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجددا وقابلا.



✓ توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الصالح كخدمة المجتمع.

✓ الموارد البشرية هي أداة لزيادة الصادرات.<sup>1</sup>

## II-2-2. أهداف الإستثمار في رأس المال البشري

تتعدد الأهداف المرجوة من إستثمار في رأس المال البشري إلى أهداف إقتصادية وإجتماعية وسياسية، وتتداخل

هذه الأهداف بعضها مع البعض الآخر، وبالتالي لا يمكن فصلها عن بعضها.

ولذلك يرى بعض الإقتصاديين أن الإنفاق على الإنسان هو إنفاق إستثماري من حيث مساعدته في زيادة

الإنتاج وغير ذلك من الأهداف. ومن أهم الأهداف التي تساعد على تحقيق التنمية الإقتصادية يمكن تقسيمها

إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة.

### الفرع الأول: الأهداف المباشرة:

تنقسم الأهداف المباشرة من الإستثمار في رأس المال البشري إلى:

#### ❖ زيادة الإنتاج:

تعد زيادة الإنتاج أحد الأهداف المباشرة للإستثمار في رأس المال البشري، ويربط الإقتصاديون بين التعليم

وزيادة الإنتاج حيث يؤدي التعليم إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وذلك من خلال خلق طبقة من الفنيين في

المجالات العلمية الفنية التكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره، إن التعليم يجب أن يتجه إلى

خلق المهندسين والعلماء الفنيين بإعتبارهم العمود الفقري للإنتاج العصري وزيادته القائمة على التكنولوجيا

الحديثة.

<sup>(1)</sup> وعيل، ميلود. (2014). "المحددات الحديثة للنمو الإقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها: حالة الجزائر، مصر، السعودية، دراسة مقارنة خلال

الفترة 1990-2010". رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص74.

### ❖ تحقيق العدالة في توزيع الدخل:

ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الهامة للإستثمار في رأس المال البشري، إذ أنه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تحقيق حدة الفروق بين دخول الأفراد، وإن كان للأدوات الأخرى مثل: الإعانات التي تمنح للفقراء وغيرها من النفقات إضافة على الضرائب لها دور كبير في إعادة توزيع الدخل بين الأفراد.

### ❖ تحقيق التوظيف:

ويقع هذا الهدف على رأس الأهداف التي توليها الدول أهمية وتدرجها ضمن سياستها الإقتصادية والإجتماعية، إضافة إلى سياستها المالية والنقدية، ويتمثل هذا الهدف في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد ويكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب العمل وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات ويمكن منحه للأفراد الإستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيره، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية.

### ❖ تحقيق المساواة الإجتماعية:

يساعد الإستثمار في العنصر البشري عن طريق التعليم على تحقيق المساواة الإجتماعية. وذلك من خلال مساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الأهداف الغير مباشرة:

وهذه الأهداف وإن كانت لا تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بطريقة مباشرة إلى أنها تساهم في ذلك بشكل غير مباشر، ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

<sup>1</sup> موساوي، محمد. (2015). "الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الإقتصادي". رسالة دكتوراه في الإقتصاد، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ص 59، 60.

## ❖ بناء الدوافع الإقتصادية للأفراد:

من المعروف أن السلوك الإقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الإقتصادية، ويهدف الإستثمار في العنصر البشري إلى خلق الصفات الإقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، والإستقرار في العمل، وإحترام المواعيد، وغير ذلك من الدافع لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الإقتصادية.<sup>1</sup>

## ❖ إحداث التغيير الإجتماعي اللازم لعملية التنمية:

يعتبر هذا الهدف من الأهداف الغير مباشرة اللازمة لتحقيق عملية التنمية<sup>2</sup>، ذلك أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع عبئ التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات، فالمجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي وتحكمها قيم جامدة عقبة، في سبيل التغيير، ومن ثم فإنه عن طريق تعليم العنصر البشري يمكن العمل على إزالة المعوقات الثقافية وخلق إتجاهات علمية تساعد على الإنتقال بالمجتمعات التقليدية إلى مستوى العصر. إن عملية التنمية تجلب معها "حتمية التنازلات الإقتصادية والطبقية" من جانب فئة معينة لصالح فئات أخرى.<sup>3</sup>

## ❖ توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع:

يعد هذا الهدف من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإستثمارات البشرية، إذ أن المجتمع الذي يريد أن ينمو ويتقدم هو في حاجة إلى مزيد من أدوات البحث العلمي من الباحثين المتخصصين في فروع العلوم المختلفة ومؤسسات البحث العلمي الجهة بأحدث أجهزة البحث العلمي التي تساعد الباحثين على أداء عملهم على افضل وجه مما يدفع عملية التنمية إلى الأمام.

<sup>1</sup> موساوي، مصطفى. مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> حسن، عبد الباسط. (1977). "التنمية الإجتماعية"، دار الوهبة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، ط 02، ص 48.

<sup>3</sup> الحمل، هشام مصطفى. (2006). "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي: دراسة مقارنة"، الإسكندرية: مصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، ص 197.

## ❖ تحسين المناخ السياسي:

إن تحسين المناخ السياسي لها تأثير كبير على الإستثمارات في العنصر البشري، ويتضح هذا كليا عند وضع السياسات العامة للدول. ذلك أنه عند منح الأفراد قدرا كبيرا من الحرية، يؤدي إلى مزيد من الإنتاج، كما يمكن أن تؤدي الإستثمارات البشرية إلى تحسين كفاءة الجهاز الحكومي عن طريق ثورة إدارية تقوم على العلم والمعرفة وتلغي السلبيات التي تفوق خطط التنمية وتوفر المناخ الملائم للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع.<sup>1</sup>

## II-2-3. قيود الإستثمار في رأس المال البشري

فيمايلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بنظر الإعتبار عند تطبيقها المفاهيم الإقتصادية للإستثمار في رأس المال البشري:

✓ اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم إرتباط مالك رأس المال البشري للإستثمار البشري بصفة شخصية، فالبرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثمار لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة لا تحتاجها، وعدم إستهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للإستهلاك، حيث يمكن فقده كليا بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الإستثمار البشري، كما يتطلب تكوين رأس المال البشري وقت أطول نسبيا عن وقت الإستثمار المادي إلى جانب كل هذا هناك إختلاف بين منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي.

وعلى العموم فإن الإستثمار في الموارد البشرية وتوطينها، مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق، والإشكالية هي خاصة في إيجاد وتقييم متطلبات ذلك.

<sup>1</sup>موساوي، محمد. مرجع سابق، ص62.

✓ النقص في البيانات والأساليب والمنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري لمجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة، واعتماد القيمة الحالية للإستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة، وكذا صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم الذي يمكن خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة، صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد السبيل لنجاح أو فشل أي برنامج فعند حساب معدل العائد على التدريب لا بد من تضمين المنفعة الغير مادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أفضل مما هي عليه في الواقع.

✓ صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الإستهلاك و الإستثمار:

فالفرد ينفق على المأكل والملبس والمسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لإستمرار الإستثمار البشري، لكل النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للإستهلاك وذلك المخصص للإستثمار.

✓ صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الإستثمار البشري:

ويرجع هذا إلى إحتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل: المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقد لا يمكن اعتبار اختيار غير رشيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سراج، وهيبة وسي، عبد الحميد. (2011). "أساليب وسياسات الإستثمار في رأس المال الفكري". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، (13-14 ديسمبر). جامعة الشلف.

## II-3. أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

## II-3-1. أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري

## 1) الإستثمار في التعليم:

يعتبر التطور التقني والعلمي من الأسباب الأساسية التي أدت إلى إعتبار قطاع التعليم قطاعاً، منتجاً، خصوصاً إذا علمنا أن معظم التكنولوجيات الجديدة وكذا التقنيات الحديثة مخترعوها هم مخرجات التعليم.

ولكي نطبق هذه التكنولوجيات والتقنيات يلزمنا أناس مهرة وأناس قادرين فكرياً وعقلياً على استيعابها. ولهذا تلجأ معظم الدول كي تواكب الحضارة التكنولوجية إلى تكوين باحثين وطلبة قادرين على القيام بهذه المهمة وهذا عن طريق الإستثمار في قطاع التعليم، حيث تزايد الإهتمام بإقتصاديات التعليم عامة والتعليم العالي خاصة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين. لقد بدأ الإقتصاديون في إيجاد علاقات بين الإنفاق على الإستثمار في التعليم ومعدلات النمو الإقتصادي، ويعتبرون أن الإنفاق على التعليم هو نوع من الإنفاق الإستثماري خصوصاً في هذه الفترة في مهارات وقدرات الأفراد ومن ثم زيادة مردودية هؤلاء الأفراد وكذا إنتاجيتهم وهذا ما يدفع بعجلة النمو إلى الأمام.

أكد علماء المستقبليات أن القرن 21 سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر على أن يستمر متعلماً ومتعدد المهارات وأن المعرفة قوة، من ثم فالأمة القوية هي الأمة العارفة، أما الأمة التي ستتخلف عن إستثمار مواردها البشرية فستبقى في خطر خصوصاً إذا علمنا أن السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريباً يومية.

وإذا علمنا أن حوالي 1200 مجلة علمية تصدر كل شهر بمعدل 20% من الإختراعات الجديدة، فهذا يجعل من الأمم البطيئة جاهلة لأنها لن تستطيع مواكبة التطورات العلمية، إذن أساس الإستثمار في التعليم هو أن هذا القطاعات الأخرى، لأن فعاليته ستؤدي إلى زيادة فعاليات القطاعات الأخرى، حيث أكدت عشرات الدراسات والبحوث على الوظيفة الإقتصادية للتعليم ودوره في التنمية الشاملة والنمو الإقتصادي أن حجم الإستثمار في هذا القطاع الحيوي يؤثر بصفة مباشرة على فعالية الإستثمارات في القطاعات الأخرى.

ومن هنا يجب اعتبار الإستثمارات التعليمية إستثمارات إنتاجية وليست إستهلاكية.<sup>1</sup>

## (2) الإستثمار في البحث والتطوير:

يعد البحث والتطوير النشاط الأساسي للدول في تحقيق التنمية، والمشاركة الفعّالة في التقدم الحضاري فالعنصر البشري المؤهل بالدور الأكبر في تنشيط البحوث من حيث توليد المعارف العلمية ونقلها واستغلالها حيث تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها بالشكل الذي يكفل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة، لهذا يمثل البحث والتطوير مكانة هامة في المجتمعات ذات الطابع العلمي والفكري بوصفها الإدارة الأكثر فعالية في تحقيق الإنجازات الحضارية فاستخدام أساليب البحث العلمي وتنمية القدرات والإبتكارات تؤدي إلى وضع إنتاجية الفرد ودخله وزيادة الدخل القومي بالإضافة إلى زيادة المدخرات، على أن الإنسان هو المحور الأساسي للتقدم وذلك لا يتم إلا بالتنمية البشرية المبرمجة والموضوعة ببرامج ابتداء من المدرسة التي يكتشف فيها المتفوقون والمبتكرون، وفي الجامعة حيث تنمو القدرات من خلال الدراسات العليا حيث ينمو القادرون على التفكير والبحث وحل المشاكل، وكذلك من خلال مراكز البحوث والوحدات المتخصصة حيث تدرس المشاكل، والبحث والتطوير يعتبر القاعدة الأساسية التي تنطلق منها مبادرات التنمية الإقتصادية والصناعية والإجتماعية، وهو مقياس تقدم الدول فالتفاوت الواضح بين الدول المتقدمة والدول النامية، يرجع بشكل أساسي إلى الإستثمار في البحث العلمي وتطبيق نتائجه في كافة القطاعات التنموية، فالدول المتقدمة تطورت كثيرا في مجال العلوم الأساسية فأحدث أثرا تكنولوجيا في المجالات الإنسانية والإجتماعية والعلمية إذا حسنت المستوى المعيشي للبشرية وقدمت وسائل السعادة والرفاهية، ومن هنا تأتي أهمية الإستثمار في البحث والتطوير من كونه يساهم في زيادة المعرفة وتطويرها وتطوير المعرفة التقنية المستندة للبحث العلمي، والتي تستخدم في

<sup>1</sup> عبد الصمد، سميرة والعقون، سهام. "إستراتيجية الحوكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، جامعة المسيلة.

مجالات الحياة المختلفة وبالذات الإقتصادية منها والإنتاجية والخدمية وغيرها بالشكل الذي يقود إلى زيادة ثروة المجتمع وزيادة إنتاجية الإقتصاد وتحسين نوعية الإنتاج والقدرة على المنافسة مع الآخرين سواء كان ذلك يرتبط بالفرد أو الدولة.<sup>1</sup>

### (3) الإستثمار في التدريب:

إن التعليم يعد أساساً مهماً وضرورياً للتدريب، لكن يبقى أن التعليم يركز أساساً على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب التطبيقية (رغم أن بعض مجالات التعليم تقترب من التدريب كما هو الحال في التعليم المهني والفني والتعليم الهندسي....)، عكس التدريب الذي يعتمد على الجوانب التطبيقية أكثر من النظرية منها (أي يعتبر التدريب أكثر تخصصاً من التعليم بحكم ارتباطه بالجوانب العلمية والتطبيقية بدرجة أكبر).<sup>2</sup>

يعد التدريب داخل العمل طريقة أخرى يمكن للمؤسسة أن تستثمر بها في رأس مالها البشري اللازم لتحقيق أهدافها، ويمكن تحقيق مثل هذا النوع من الإستثمار من خلال تصميم وهيكله الوظيفة بطريقة تسمح بتعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل. مثلاً من خلال وضع في متناول العامل كتيب الإرشادات الفنية لأداء العمل، أو تقبل المؤسسة مستوى أقل من الإنتاجية أثناء نقص المهارات المطلوبة للفرد، وهذا حتى يتعلمها من تفاعله مع الأفراد ذوي الخبرة والمهارة العالية، أو من خلال عمليات التجربة والخطأ. حيث يرى الإقتصادي LASTER THURON بأن التدريب داخل مجال العمل يقدم الجزء الأكبر من المهارات المستخدمة في الوظيفة، أما التعليم الرسمي من وجهة نظره فإن دوره ينحصر في إعطاء إشارة للمنظمة لتعريفها بإحتمالات وقدرة الفرد على التعلم. ويشير الإقتصاديون الذين جذبوا الإنتباه إلى أهمية التدريب داخل مجال العمل في التأثير على إنتاجية الفرد، إلى أن هذه الإنتاجية تحدد وفقاً لكثافة وقوة رأس المال البشري المستثمر في الوظيفة، ونوع مدى التدريب داخل مجال العمل، وقدرة الفرد على التعلم من التدريب.

<sup>1</sup> مكي حمزة، عباس ومرزة نعمة، مناف. (2016). "أثر الإستثمار برأس المال البشري على مؤشر التربية والتعليم". مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق. مج 13، ع 40، ص 124-144.

<sup>2</sup> سبكي، وفاء. (2014). "النمو الإقتصادي وتكوين رأس المال البشري: دراسة قياسية لحالة الجزائر". رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ص 59.



ويمكن زيادة قدرة الفرد على التعلم من خلال الكيفية التي يهيكل بها الوظائف، واحتمالات الترقى ومستوى المسؤولية الأعلى.<sup>1</sup>

#### 4) الإستثمار في الصحة:

يمثل تحسين صحة الأفراد من المداخل غير تقليدية للإستثمار في الموارد البشرية، ومثل هذا النوع من الإستثمار يمكن أن يزيد من كفاءة إنتاجية الأفراد، فعلى سبيل المثال في معظم الدول النامية يمكن أن يؤدي توفير الوجبات الغذائية وتحسين قيمتها، تقديم الرعاية الطبية إلى تحسين إنتاجية الأفراد، ومن ثم قد يدخل هذا في مجال الإستثمار في الموارد البشرية، وهناك بعض الأمثلة التي توضح أهمية الإستثمار في صحة الأفراد، ففي المكسيك أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الأفراد كانوا يصابون بإغماءات أثناء العمل، نتيجة لعدم حصولهم على الغذاء الكافي، وكنتيجة لذلك قامت الشركة بتقديم وجبات إخطار لكل العاملين.

برنامج آخر في مجال مدخل الإستثمار في صحة الأفراد يتمثل في البرامج الموجهة في تخفيض أو منع التدخين. فالعلاقة بين المشاكل الصحية والتدخين واضحة وقوية، فنسبة الغياب بين المدخنين أعلى عن نظيرتها بين الأفراد غير المدخنين، بصفة عامة يؤثر التدخين على صحة الفرد ومن ثم على مستوى الإنتاجية، لذلك فإن اتباع المؤسسة لبرامج ولسياسات منع التدخين تؤدي إلى إقلاع الأفراد عن التدخين. ونوع آخر من الإستثمار في الموارد البشرية والمتعلق بمجال الصحة، تشجيع الأفراد على ممارسة الرياضة، فالبرغم أننا نتحدث عن أفراد عاملين بمؤسسات رياضية إلا أنه يسجل عدم ممارستهم للرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية، وهذا يؤدي إلى تحسين الصحة الذهنية والعقلية والنفسية، وزيادة الإنتاجية، ومقاومة الضغوط، وزيادة الإلتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزوز، محمد. (2009). "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة" - رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، ص: 19-20.

<sup>2</sup> عزوز، محمد. مرجع سابق، ص 24، 25.

## II-3-2. محددات الإستثمار في رأس المال البشري.

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص بإكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الإستثمار في رأس المال البشري وهي:

### (1) التخطيط:

ويعني وضع الأسس لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الإحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

### (2) التنمية:

يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية.

### (3) التوظيف:

ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تمهيتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير إحتياجاته.<sup>1</sup>

## II-3-3. العوامل المؤثرة في الإستثمار في رأس المال البشري.

### (1) العامل الإقتصادي:

تؤثر العوامل الإقتصادية وطبيعة النظام الإقتصادي في تحديد مستويات التعليم والتدريب والمناهج والأساليب ومدة الدراسة ويتحدد على ضوءها الإنفاق على التعليم تبعا للعامل الإقتصادي.

<sup>1</sup> مقال، جلول، (2014). "أثر إنقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الإقتصادية في دول شمال إفريقيا". رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلوي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص65.

## 2) العامل الإجتماعي:

وتتمثل بالمؤثرات المرتبطة باللغة والتكوين الإجتماعي والجانب الديني حيث تؤثر بشكل مباشر على وضع القرارات التعليمية وطبيعة المناهج الدراسية وترسيخ المبادئ والعقائد المرتبطة بها.

## 3) العوامل السكانية:

تؤثر التركيبة السكانية بشكل مباشر على الإستثمار في رأس المال البشري من خلال معدلات النمو السكاني والتوزيع العمري لفئات المجتمع للمراحل التعليمية فإن زيادة السكان في البلد لا بد أن يرافقها نمو متوازن للمؤسسات التي توفر الخدمات التعليمية وبخلافه تتفاقم مشكلات اجتماعية كالأمية والتسرب وتؤدي إلى هدر للموارد البشرية.

## 4) العامل السياسي:

يؤثر هذا العامل في النظام التعليمي ومحتواه باختلاف الأنظمة السياسية للدول يجعل النظام التعليمي يختلف من دولة لأخرى ويؤثر الإستقرار السياسي في الفعالية للتعليم واستمراريته.

## 5) العوامل الأخرى:

وتتمثل بالعوامل البيئية والجغرافية باختلاف مواسم الدراسة من بلد لآخر تبعاً للعامل المناخي وما يتعلق بتوفير الموارد الطبيعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعمة محمد الزبيدي، محمد. (2011). "بيئة الإستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، العراق. مج 13، ع 03، ص: 121-141.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة إنتاجيتها وأدائها، ولقد اتضح ذلك من خلال الجهود التي تقوم المؤسسات للرفع من فعالية وقدرة هذا المورد، وذلك عن طريق الإستثمار فيه، هذا الأخير يلعب دورا مهما في زيادة معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ، وبالتالي زيادة الإبداع والإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية ورفع الأداء الذي تصبو إليه المؤسسة في ظل هذا المحيط الذي يتميز بكثرة التغيرات والتحولات.

وبالرغم من أهمية الإستثمار في رأس المال البشري إلا أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على المؤسسات عند إتخاذ القرارات فيما يتعلق بالإستثمار في رأس المال البشري، والمتمثلة في العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسكانية والسياسية وعوامل أخرى.

ورغم هذه التأثيرات إلا أن الإستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وزيادة القدرات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء.

# الفصل الثالث:

الأداء المؤسسي - تأطير نظري -

## تمهيد:

إن الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومنتزادة في المؤسسات الإقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها وسرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادئة إلى تحقيق الكفاءة بإستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها بإستمرار، لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميزة يضمن لها البقاء و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نقترح الخطة التالية:

III-1. ماهية الأداء المؤسسي.

III-2. تقييم الأداء المؤسسي.

III-3. علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بالأداء المؤسسي.

### III-1. ماهية الأداء المؤسسي.

#### III-1-1. مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه.

##### 1. مفهوم الأداء المؤسسي

ورد لمصطلح الأداء المؤسسي العديد من التعاريف وذلك بتعدد آراء وتوجهات الكثيرة من الكتاب والباحثين سنحاول تقديم بعض المفاهيم منها:

يعرفه كل من **Miller** و **Bromily** بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

ويرأي (الداوي، 2010) فالأداء المؤسسي هو: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".<sup>2</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام لما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ويرأي (الفاعوري، 2012) فالأداء المؤسسي هو: "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".<sup>3</sup>

أما (الرييق، 2004) فعرفه على أنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عداي، الحسين فلاح حسين. (2000). "الإدارة الإستراتيجية". عمان. الأردن: دار وائل للنشر. ص 231.

<sup>2</sup> الشيخ، الداوي. (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع7، ص ص: 217-227.

<sup>3</sup> الفاعوري، أسناء مروان. (2012). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى". رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الاوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، ص41.

<sup>4</sup> محمد الرييق، محمد بن ابراهيم. (2004). "العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ص115.

بناء على ماتقدم من تعاريف، يتضح أن الأداء المؤسسي هو: "مدى القدرة لتحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها."

### III-1-1-2. خصائص الأداء المؤسسي

للأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص تتمثل في:

- **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فالنسبة للمالكي لمؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من شخص لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.
- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة. فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة لدخول السوق -الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج.
- **الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.
- **الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدد مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على روح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإدارية أخذ الاولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.



- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.<sup>1</sup>

### III-1-2. تصنيفات الأداء المؤسسي ومستوياته.

#### 1. تصنيفات الأداء المؤسسي.

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لإختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

#### أولا. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.<sup>2</sup>

#### ثانيا. حسب معيار الشمولية:

<sup>1</sup> جيلح، الصالح. (2006). "اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص 128 - 129.

<sup>2</sup> سليمان، محمد. (2007). "الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، ص 117.

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعياري الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

**- الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

**- الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

إن الأداء الكلي ماهو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك ولا بد على نجاح المنظمة ككل.<sup>1</sup>

### ثالثا. حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

**- أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال التحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

**- أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ

**- أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup> مرغيش، عبد الحليم. (2012). "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 25.

– أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلى إعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة.<sup>1</sup>

## 2. مستويات الأداء المؤسسي.

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

### – الأداء الإستثنائي:

وهو الذي يبين التفوق في الأداء على البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

### – الأداء البارز:

وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، وضع نقدي ومالي متميز.

### – الأداء الجيد جدا:

الذي يبين مدى صلاحية الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات، والتمتع بوضع مالي جيد.

– الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وضع مالي غير مستقر.

### – الأداء المعتدل:

الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء، كوادرات عاملة، عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

### – الأداء الضعيف:

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات، مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالي.

<sup>1</sup> سليمان، محمد، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> ترغيني، صباح. (2011). "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 48.

– الأداء المتأزم:

وهو الأداء الغير كفاء تماما والذي يتحمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

III-1-3. أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.

III-1-3-1. أبعاد الأداء المؤسسي.

1) الرضا الوظيفي: يؤكد العديد من المديرين في المؤسسات المعاصرة على أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية في المؤسسة، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية".

2) الإلتزام التنظيمي: يؤكد موضوع الإلتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم ، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية ينعكس ذلك بدوره على أداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من العملاء، وموردين ومنافسين.... إلخ ، ومن هذا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوة العاملة بالمؤسسة بات من الإستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ناسعت إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء، ويمكن تعريف الإلتزام التنظيمي بأنه: "درجة إلتزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله ورغبته القوية في البقاء واستمراره عضوا مشاركا وفعالا وتطابق أهدافه مع أهداف المؤسسة". حيث أن هناك اتفاق بين أهداف الفرد والمؤسسة لذا كان هناك إلتزام تنظيمي.

3) سلوكيات الدور الإضافي: تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي.

ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها: "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتهما من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية في المؤسسة، ومن أمثلة

سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، التدريب الذاتي، المحافظة على موارد المؤسسة....)<sup>1</sup>.

## 2.العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة.وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه والتميز بالديناميكية و التغيرات اللامتناهية والسريعة، فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة. ومن بين هذه العوامل نجد:

- **ثقافة المؤسسة:** مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة.ويمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.

- **الرؤية:** يمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء، والمجتمع ككل).تتضمن أيضا القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فهو بمثابة قوانين وقواعد تمكن من حل المشاكل الصعبة مهمه اختلفت طبيعتها.

- **الإبداع وتكنولوجيا المعلومات:** لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث، أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الإستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو. حيث إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة.وقد غيرت تكنولوجيا المعلومات الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات، العلاقات زبائن/موردون، وكذا طرق التسيير، فهي تعتبر من المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية الحالية عن طريق خلق القيمة، الإستثمار، الشغل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>(أبو زياد،زكي.(2011). "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"،مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية مج 25، ع4، ص ص 779-791.

<sup>2</sup> Vasselaen ,Michel.(1997).Le pilotage d'entreprise : Des Outils pour gérerla performance future, édition publi Uniom, paris,p.27.

## III-2. تقييم الأداء المؤسسي.

## III-2-1. مفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأهدافه.

## 1. مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه: "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة أو كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي... إلخ خلال فترة زمنية معينة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات النوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة عند أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها".<sup>1</sup>

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "هو إيجاد مقاييس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات وأساليب معالجتها".<sup>2</sup>

وأيضاً يعرف تقييم الأداء على أنه: "وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات العلاقة والصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء المؤسسي يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة من استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق التي أقيم لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات الصحيحة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط له.

## 2. أهمية تقييم الأداء.

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين:

✓ يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.

<sup>1</sup>(الكرخي، مجيد، 2007). "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط1، ص31.

<sup>2</sup>(جاسم العيساوي، كاظم، 2008). "الإقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط1، ص250.

<sup>3</sup>(بن خليفة، حمزة، 2013). "دور قائمة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص56.

- ✓ تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
- ✓ يساعد تقييم الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- ✓ يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
- ✓ يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- ✓ يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة.<sup>1</sup>
- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهدافها.
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- ✓ أن تقييم الأداء يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد من خلال التحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- ✓ يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.

<sup>1</sup>محمد أبو حطب، موسى. (2009). "فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 16، ص 17.

- ✓ يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .
- ✓ يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والإستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة .
- ✓ يؤدي تقييم الأداء تحقيق إلى الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية.
- ✓ توضيح عملية تقييم أداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.
- ✓ تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. أهداف تقييم الأداء.

#### 1- في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل.
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف على الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير الأداء.

#### 2- في مجال تطوير المنظمة والفرد:

- يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد لتطوير أداء الفرد والمنظمة من خلال الكشف على نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته، وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن أهم الأهداف :
- أ- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

<sup>1</sup>دبحي، وهيبة.(2013). "دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، ص66.



من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

#### ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء :

تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدو الفعالة.

#### ج- الكشف عن الإحتياجات التدريبية :

من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقتراح برنامج تدريبي المناسب للموظف.<sup>1</sup>

### III-2-2-أسس ومراحل عملية تقييم الأداء.

#### 1.أسس عملية تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات منها:

- **تحديد أهداف المشروع:** لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى لتحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة. وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والإبتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>(حسونة، فيصل(2008). "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع:الأردن:عمان، ط01، ص148.

- **تحديد الخطط التفصيلية:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم .
- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.<sup>2</sup>

- **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها: "الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ماعهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه."<sup>3</sup>

فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الإقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- اذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة وكذلك تفسير الإنحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>جاسم عبد الله، عقيل. (1999). "تقييم المشروعات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط01، ص194.

<sup>2</sup>جاسم العيساوي، كاظم، مرجع سابق، ص250.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص253.

<sup>4</sup>المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009). "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، ص 127.

- **تحديد معايير الأداء:** تعتبر خطوة تحديد المعايير يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تأخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها.<sup>1</sup>

## 2. مراحل عملية تقييم الأداء

تتمثل عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة في ثلاث مراحل:

### أ-مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات:

حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطة. وعلى ضوء المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو وارد بالخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم وبين النتائج الفعلية المحققة في فترة أو فترات سابقة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تطور النتائج المختلفة.

### ب-مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها:

ويتم هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي عما ورد بالخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترات السابقة.

ويمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف وعن نتائج الفترات السابقة فيما يلي:

- ✓ عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- ✓ وجود نقاط ضعف أساسية في خطة التنفيذ واستراتيجيته.
- ✓ وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- ✓ عدم توافر نظام فعال للرقابة الداخلية، وما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة أو لا بأول دون إبطاء.
- ✓ عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ عدم توافر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

### ج-مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات:

<sup>1</sup>(جاسم عبد الله، عقيل، مرجع سابق، ص196.

تمثل الخطوة الثالثة في تحديد المسؤولية التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج. وهنا يجب التفرقة بين طبيعة المسؤولية وما إذا كانت مسؤولية داخلية أو مسؤولية خارجية.

والمسؤولية الداخلية تعبر عن اختلاف نتائج التنفيذ قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما المسؤولية الخارجية فهي تمثل المسؤولية عن الاختلافات الخارجية التي تحدث نتيجة لعوامل لا يمكن لإدارة المنظمة أن تتحكم فيها.<sup>1</sup>

### III-2-3. معوقات تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه.

#### 1. معوقات تقييم الأداء

تواجه عمليات تقييم الأداء المؤسسي كثيرا من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق، إذ أن اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء المؤسسي تغيير في غاية الصعوبة وتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- ✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- ✓ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
- ✓ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- ✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.<sup>2</sup>

#### 2. متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية الأداء في المؤسسة، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 118، ص 119.

<sup>2</sup> عريف، عبد الرزاق. (2008)، "أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 55.

- 3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وحدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.
- 4- أن يتوفر للوحدة الإقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون السياسة المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>(الكرخي، مجيد. مرجع سابق، ص 42.

**III-3. العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي.**

إن المنظمات المعاصرة على إختلاف أشكالها، تركز من خلال إدارة الموارد البشرية بما على استئثار رأسمالها البشري بمختلف الطرق والمداخل التي تضمن الإرتقاء به إلى أعلى المستويات على اعتباره الأساس الأهم الذي يمكن أن يكون له دور فعال في رفع الأداء المؤسسي، إذ أن التعامل مع متطلبات مايفرضه العصر يتطلب وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على توفير رأس مال بشري عالي التميز، وتعمل على استثماره وتطويره وصيانتته والحفاظة عليه بطرق تعزز الوصول إلى نتائج غير مسبوقه ولايمكن للمنظمات الأخرى تقليدها او مجاراتها.

**III-3-1. أثر الإستثمار في التعليم على الأداء المؤسسي**

يستخدم الإستثمار في التعليم كوسيلة أساسية وفعالة في تطوير كفاءات رأس المال البشري من خلال نقل وزيادة المعارف، ويمكن القول بأنه من أهم الأساليب الداعمة للأداء المؤسسي، فنجد أن التعليم التنظيمي يتم فيه انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي، بعبارة أخرى يمكن القول بأن التعليم الكفاءات البشرية بالمنظمات لا يترجم نقل المعرفة، ولكنه توسيع للمعارف والمهارات والقدرات وإنجاز الأهداف، فيمكن القول بأن الإستثمار في التعليم مجهود شخصي للكفاءات البشرية، وبمساعدة المنظمة لاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف، والذي يمكن لمس نتائجه من خلال تطويره للقدرات العقلية والإدراكية والسلوكية للرأس المال البشري، ويتم ذلك غالبا من خلال تنقيح الأفكار وتحليلها قصد تحويلها إلى معارف تخدم الأفراد من خلال التغيير الدائم في السلوك نتيجة الخبرات الجديدة.

ومن خلال الإستثمار في التعليم تضمن المؤسسة وصولها إلى الأداء الذي ترغب فيه، ويحقق لها النجاح والبقاء وكذلك الإستمرارية والتفوق.

**III-3-2. أثر الإستثمار في البحث والتطوير على الأداء المؤسسي**

الإستثمار في البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

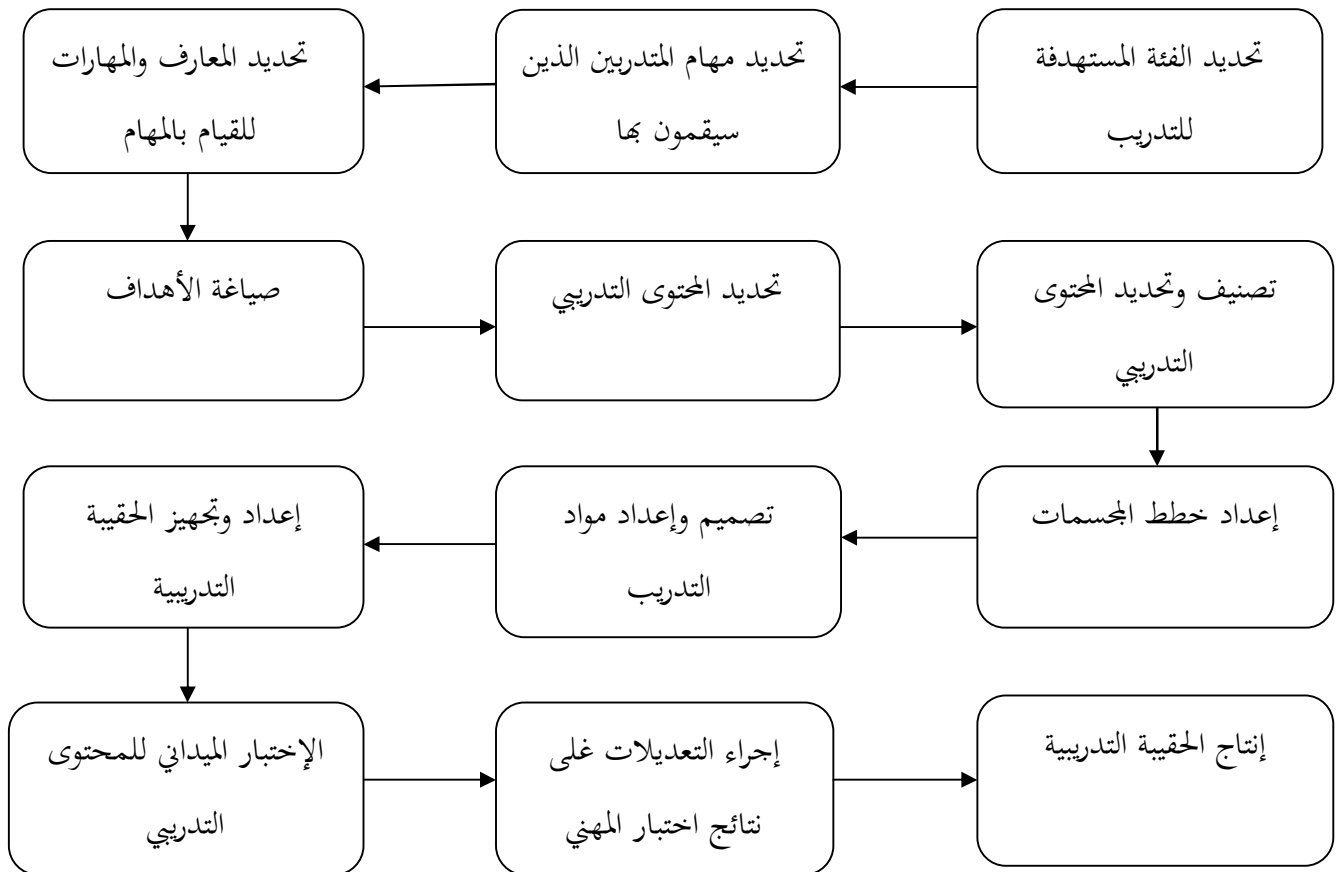
وإدراكا للدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين أدائها أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل متغيراتها إلى الدرجة التي يمكن القول معها: "إذا استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديدها للقيود التي تواجهها تمكنت من الإستمرار والبقاء"، ومع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع للتقنيات والمنافسة التي سببتها العولمة تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير الذي يقوم

على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع وعالي.

### III-3-3. أثر الإستثمار في التدريب على الأداء المؤسسي

عند الحديث عن الإستثمار في التدريب لا يسعنا إلا أن نتكلم عن ما يسمى "بالحقيبة التدريبية" التي تعرف بأنها "مجموعة من الخبرات التدريبية التي تم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية منظمة ومنسقة، تستخدم كوسيلة للتدريب من قبل المدرب لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تمت صياغتها بدقة، وتشمل على عروض تقديمية ورسوم توضيحية وأدوات مساعدة وأساليب تدريبية، تم إعدادها وجمعها من مصادر أو من واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. وتتم الحقيبة التدريبية من خلال مجموعة من الخطوات كما يلي:

#### خطوات إعداد الحقيبة التدريبية



إذن فالحقيبة التدريبية من بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتدريب عمالها، ولمساعدتهم على تجديد معارفهم وقدراتهم وخبراتهم وتطويرها باستمرار، واستغلالها في القيام بالمهام الموكلة لهم، إضافة إلى ذلك دفعهم نحو استخدام هذه

المعارف في التجديد والإبداع، فوجود الإستثمار في التدريب لا يؤدي إلى تقادم معارفهم ومهاراتهم مع مرور الزمن، وبالتالي له دور بالغ الأهمية في تحسن أداء المؤسسة، الذي يحقق لها النجاح والبقاء وكذلك الإستمرارية والتفوق.

### III-3-4. أثر الإستثمار في الصحة على الأداء المؤسسي

يعد الإستثمار في الصحة من أهم أوجه الإستثمار في رأس المال البشري حيث أن المؤسسة تسعى من خلاله إلى زيادة كفاءة وفعالية أداؤها، إذ لم يخطئ موضوع الإستثمار الصحي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي بالإهتمام والتحليل الكافيين، تعرف الصحة على أنها حالة اكتمال السلامة البدنية، العقلية والنفسية وليس انعدام المرض أو العجز فقط، ويعد هذا المفهوم واسعاً حيث أنه يدرس الصحة كمنتج نهائي نتج عن مدخلات الخدمة الصحية والتي تهدف إلى تحسين الظروف الصحية للعاملين.

لذلك يجب على المؤسسات تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على تحسين ورفع الأداء المؤسسي ومن بين الإجراءات التي يجب أن تتبعها المؤسسات ما يلي:

- توفير الوسائل وتوفير مركز طبي بأجهزة الإسعاف الطبي للعمال في المؤسسة لمعالجة الحالات الطارئة أو تقديم الإسعافات الأولية.
- قيام مسيري المؤسسة بالجولات التفتيشية الفجائية للتأكد من قيام المسؤولين عن الصحة العمالية بواجبهم على خير وجه.
- تأمين أعلى درجات الصحة البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد العامل في وسط العمل الذي يمارسه وفي كل مهنة، أي وجوب إخضاع الشخص للفحص الطبي، وتقديم إمكانية قيام الفرد بالمهنة التي ستوكل إليه، أي وضع الفرد المناسب في العمل وفق قدراته البدنية والنفسية والعقلية.
- منع انتشار المخاطر الصحية الناتجة عن ظروف بيئة العمل بين الأفراد مثل انتشار الغازات والأبخرة الضارة في بيئة العمل.... إلخ
- تخفيض الأعمال غير الآمنة من خلال الملصقات ووسائل الدعاية الأخرى إذ تساعد وسائل الدعاية مثل ملصقات الأمان في خفض الأعمال غير الآمنة، ويجب تغيير وتعديل الملصقات بشكل مستمر.
- التأمين على العمال ضد حوادث وإصابات العمل لضمان تعويض مناسب لهم.
- العمل على تهيئة الظروف الأكثر ملاءمة والتي تساعد العاملين على العمل دون إجهاد أو ملل والتي تعمل في نفس الوقت في الحفاظ على صحة العاملين في مكان العمل.



ومنه تتصل بيئة العمل بمدى نظافة مكان العمل، ودرجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، تفادي الضوضاء الزائدة، وأيضاً مدى كفاية المساحات التي تشغلها الآلات والمعدات، ولذلك نجد أن ظروف العمل لها علاقة بمدى رضى العامل عن عمله وبالتالي يضمن للمؤسسة وصولها إلى الأداء الذي ترغب فيه، ويحقق لها النجاح والبقاء وكذلك الإستمرارية، وإذا وجد العامل أن هذه الظروف غير ملائمة في البداية فإنه لا يستطيع العمل أو بمعنى آخر لا يستطيع التكيف. وعليه يمكننا القول أن الحفاظ على صحة العاملين لها دور كبير في رفع وتحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير الظروف الملائمة لذلك.

**خلاصة الفصل:** حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحديد ماهيته حيث يعني نتيجة العمل أي درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ويعني أيضا النجاح أي أنه دالة لتمثيل النجاح ذو دلالة ذاتية ترتبط بالحكم الخاص للمؤسسة، أيضا قد يعني العمل الذي يقود إلى النجاح، وثم تحديد خصائصه وتصنيفاته ومستوياته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه. وكذلك قمنا بتحديد أسس ومراحل تقييمه وتوضيح متطلبات نجاح عملية التقييم.

وفي الأخير توصلنا إلى أن أبعاد (الإستثمار في التعليم، الإستثمار في البحث والتطوير، الإستثمار في التدريب، الإستثمار في الصحة) التي تبينناها في بحثنا لها أثر إيجابي في رفع الاداء المؤسسي وتفوقها.

# الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

## تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث الإستثمار في رأس المال البشري والأداء المؤسسي وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت، وذلك لدراسة أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الأساسية التالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

**IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:****IV-1-1. موقع وتاريخ إنشاء المؤسسة وأهدافها**

"البسكرية" مصنع عملاق لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات "عموري" ببلدية البرانيس الذي يقع على بعد 15 كلم عن مدينة بسكرة، أنجز بقرب المحجرة على 100 هكتار، إستفاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار. انطلقت أشغاله سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين، وينظر أن يخلق نحو 1000 منصب شغل. يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني، وهذا بالاعتماد على خبرته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة كإنتاج مادة الآجور، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا بـ20 مصنعا عبر الوطن، وعليه حان الوقت لرد الجميل للوطن بالعمل الجاد وخلق الثروة ومناصب الشغل والمساهمة في بناء المشاريع ذات المنفعة العامة.

**• أهداف المؤسسة**

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهري لمؤسسة البسكرية للإسمنت وفقا لما استنتجناه من مقابلتنا مع مسؤولي المؤسسة، إرضاء الزبون بالدرجة الأولى وذلك عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في جميع متناول الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات بالإضافة إلى السعي إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالإستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية. وتسعى حسب مسؤوليتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:

- العمل على التوسع والحفاظة على حصتها في السوق.
- العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من مبيعاتها، والعمل على تغطية حجم الطلب السوقي.
- تحقيق مستوى معين من الأرباح والعمل على تغطيتها.
- تحقيق ميزة تنافسية والحفاظة عليها واستمرارها.
- الوصول إلى المرتبة الأولى في الجزائر من ناحية الجودة والتسيير.
- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.

IV-1-2. البطاقة التقنية للمؤسسة

-الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرة للإسمنت.

-تاريخ الإنشاء: 04-2-2009.

-الجنسية: جزائرية.

-النشاطات الرئيسية: الإنتاج الصناعي للأسمنت.

-مساحة المؤسسة: 100 هكتار.

-شخص طبيعي/شخص معنوي(مؤسسة/ش ذ ا/ش ذ م م/ش ذ ش و/ش ت):ش ذ ا- رأسمالها

الاجتماعي 870.000.000 دج.

-عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي):جر باللحشر برانيس بسكرة.

-مجلس الإدارة و/أو المديرون:هقي محمد العيد، الرئيس المدير العام.

-عدد العمال:

1.الإطارات:166.

2.عمال التحكم:161.

3.عمال تنفيذيين:457.

-وصف وجيز للطرق المستعملة في التصنيع:

1.استخراج وإعداد المواد الخام.

2.إنتاج الكلنكر.

3.طحن الإسمنت والتوزيع.

-تعيينات المواد المصنعة(بما فيها تلك المقننة):

- CIMENT PORTLAND EN SAC

-CIMENT PORTLAND EN VRAC

-CIMENT HTS EN SAC

## IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، وكذلك بين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي سنقوم بتوضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للاسمنت.

-خدمة تجارية: يتم التنسيق بين التجارة ومصصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها.

-الأمانة العامة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديرات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديرات.

-قسم المحاسبة: تقوم هذه الدائرة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبة التي يتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى. وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحدي النتيجة من ربح أو خسارة من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الإقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة .

-إدارة عامة (إدارة الإسمنت): وهي تسهر على إدارة وتسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين وتغيرات خاصة بأوقات العمل، كما تملك اتفاقية جماعية تحتوي على الإضافية والعمل في العطل السنوية، الغياب، العطلة مدفوعة الأجر، الحوافز الإجتماعية... الخ. ويندرج تحتها:

-قسم الصحة والسلامة: ومن مهامها السهر على حماية ممتلكات الشركة وتوفير الأمن الدائم من خلال المراقبة المستمرة وكذا مراقبة أمن الأفراد من خلال متخصصين في الوقاية والأمن الصناعي.

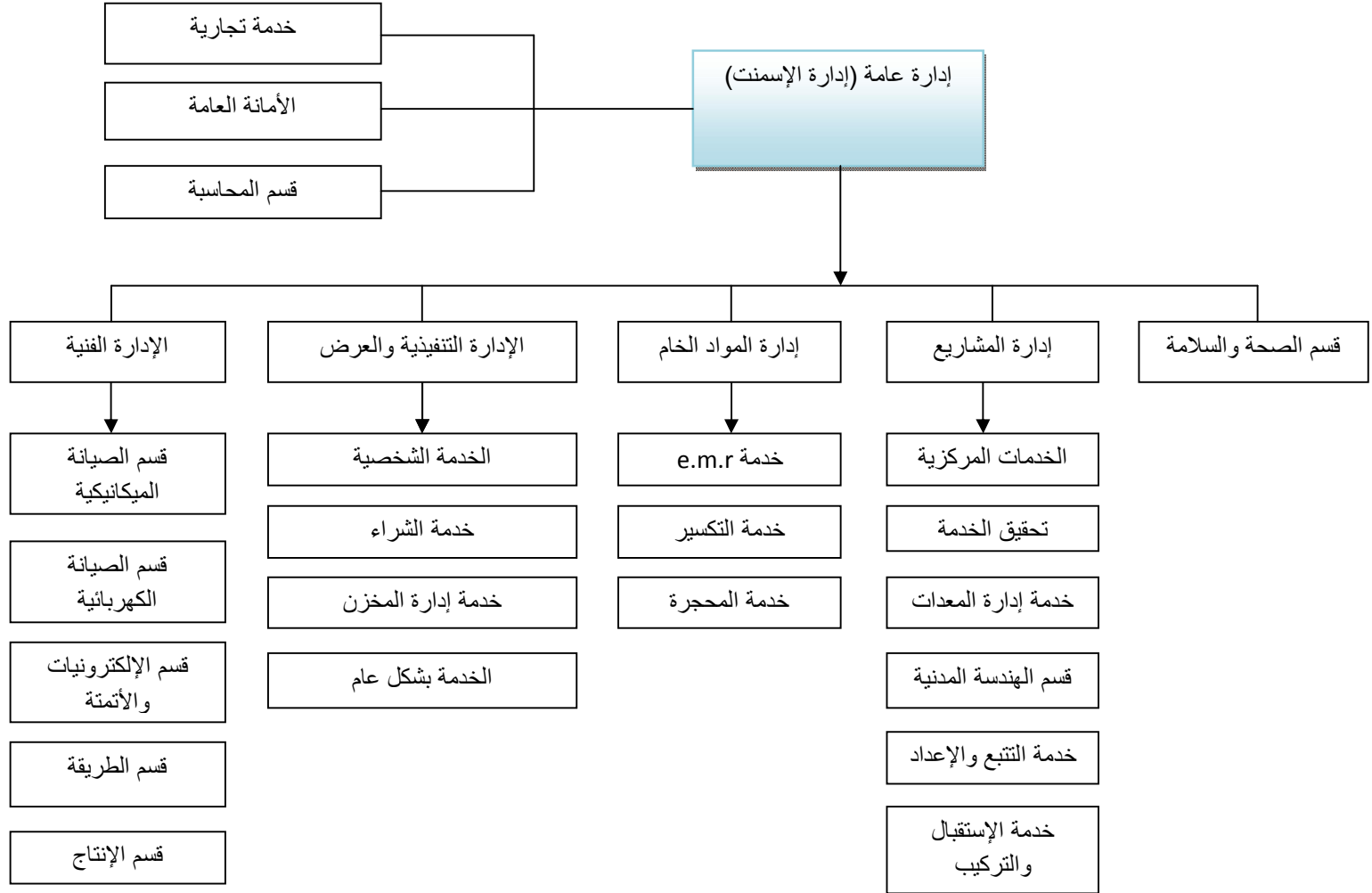
-إدارة المشاريع: يمكن تلخيص مهامها فيما يلي: الرقابة على المخزون والشراء والجودة، تحديد الطاقة الإنتاجية لكل وحدة، تحديد الكميات الواجب إنتاجها.

-إدارة المواد الخام: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة باستقبال المادة الأولية وإدخالها للإنتاج، ويندرج ضمنها: خدمة e.m.f، خدمة التكسير، وخدمة المحجرة.

-الإدارة التنفيذية والعرض: وتضم التموين، تسيير المخزون، البيع والتحصيل، التسويق والإتصال وتتمثل مهامها في تصريف المنتجات وبيعها لضمان الدورة الاقتصادية، الاستجابة لطلبات العملاء من خلال إجراء دراسات تسويقية للكشف عن حاجاتهم ورغباتهم.

-الإدارة الفنية: وتحتوي على مصلحة التقنية والصيانة وتتلخص مهامها في مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج، وتصليح الآلات في حالة حدوث عطب وبالتالي فهي مكلفة بالتدخل وعلى مدار 24/24 ساعة.

الشكل (1-IV): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة



2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	81.1%
	أنثى	7	18.9%
	المجموع	37	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	29.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	59.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10.8%
	من 50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	37	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا	1	2.7%
	ليسانس	20	54.1%
	ماستر	7	18.9%
	تقني سامي	0	0%
	مهندس	8	21.6%
	دراسات عليا متخصصة (PGS)	1	2.7%
	المجموع	37	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	11	29.7%
	أعمال إدارية غير إشرافية	13	35.1%
	أعمال إدارية إشرافية	13	35.1%
	المجموع	37	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	83.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4	10.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	5.4%
	15 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح من خلال الجدول (IV-1) أن:

(81.1%) من أفراد عينة البحث هم الذكور، في حين أن (18.9%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (29.7%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (59.5%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (10.8%)، وفي الأخير نجد أنه لا يوجد أي شخص ينتمي إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن (2.7%) منهم متحصلون على شهادة البكالوريا، و(54.1%) حاصلون على شهادة ليسانس، و(18.9%) متحصلون على شهادة ماستر، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (21.6%)، بينما كانت شبه حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (2.7%).

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعلمون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (35.1%)، وأعمال إدارية إشرافية بنسبة (35.1%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعلمون في مجال الأعمال الفنية بلغت (29.7%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (83.8%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(10.8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين (5.4%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (0%).

### 3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

#### 1.3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولموجروف- سمرنوف (1-sample k-s))

اختبار كولموجروف- سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (2-IV) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات (الظاهرة محل الدراسة) تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample kolmogorov – smirnov)

المحور	قيمة z	مستوى الدلالة المحسوب (sig)
الرضا الوظيفي	1.077	0.196
الإلتزام التنظيمي	0.651	0.790
سلوكيات الدور الإضافي	0.889	0.408
الأداء المؤسسي	0.670	0.761

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v 17

### 2.3-IV. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات البحث، حيث تم إستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "الإستثمار في رأس المال البشري" و "الأداء المؤسسي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولين (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي:

1- تحليل المحور الأول للإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما مستوى الإستثمار في رأس المال البشري السائد في مؤسسة البسكرية للإسمنت؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-3).

جدول (IV-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإستثمار في رأس المال البشري

الرقم	أبعاد متغير الإستثمار في رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أولاً. الإستثمار في التعليم</b>	<b>3.779</b>	<b>0.784</b>	<b>1</b>	مرتفع
1	يشكل التعليم في مؤسستنا قيمة أساسية وعنصراً أساسياً للتحسين المستمر	3.73	1.097	3	مرتفع
2	ينظر للتعليم في مؤسستنا كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو	3.73	1.146	4	مرتفع
3	إن قدرة مؤسستنا على التعليم هو مفتاح ميزتها التنافسية	3.62	1.139	5	مرتفع
4	تتم مؤسستنا بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها	3.43	1.259	6	متوسط
5	أنا أعلم إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبأقل تكلفة	4.14	0.751	1	مرتفع
6	يدرك العاملون في مؤسستنا أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدائم	4.03	0.986	2	مرتفع
	<b>ثانياً. الإستثمار في البحث والتطوير</b>	<b>3.610</b>	<b>0.890</b>	<b>2</b>	مرتفع
7	تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يلائم ويواكب آخر مستجدات بيئة العمل	3.84	1.118	1	مرتفع
8	تخصص المؤسسة ميزانية من أجل البحث والتطوير	3.54	1.346	3	مرتفع
9	توفر المؤسسة أجواء مناسبة للاستمرار بالسؤال عن أي شيء	3.41	0.985	5	متوسط
10	تعمل المؤسسة على إدخال الإضافات والتعديلات في معالجة المواد الداخلة في المنتج	3.78	0.976	2	مرتفع
11	تجري المؤسسة عمليات البحث المستمرة في المجالات التي تخص المؤسسات التابعة لها	3.49	1.044	4	متوسط
	<b>ثالثاً. الإستثمار في التدريب</b>	<b>3.518</b>	<b>0.903</b>	<b>4</b>	مرتفع
12	هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي	3.57	1.015	3	مرتفع
13	تم إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة بغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم كل حسب الحاجة	3.46	1.216	4	متوسط
14	يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية	3.35	1.184	5	متوسط
15	تناسب برامج تدريب الموارد البشرية مع إحتياجات المؤسسة في المعارف والمهارات	3.57	1.068	2	مرتفع
16	تعتمد المؤسسة على مدرّبين أكفاء لتدريب عمالها	3.65	1.086	1	مرتفع
	<b>رابعاً. الإستثمار في الصحة</b>	<b>3.605</b>	<b>0.756</b>	<b>3</b>	مرتفع
17	تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها	3.22	1.250	5	متوسط

مرتفع	2	0.998	4.05	توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهيئة وإضاءة وتكييف وتدفئة)	18
مرتفع	1	0.928	4.16	توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل	19
متوسط	3	1.248	3.32	تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية	20
متوسط	4	1.239	3.27	تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض	21
مرتفع	-	0.698	3.635	الإستثمار في رأس المال البشري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "الإستثمار في التعليم": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.779) بانحراف معياري (0.784). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإستثمار في التعليم أنها تشكل قبولا مرتفعا، أيضا تراوحت المتوسطات ما بين (3.43-4.14) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.751 - 1.259)، وتبين هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا ببرامج الإستثمار في التعليم لأن هذا الأخير يشكل عنصر أساسي للتحسين المستمر ولضمان البقاء والنمو، بالإضافة هو مفتاح ميزتها التنافسية.

2- بعد "الإستثمار في البحث والتطوير": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.610) بانحراف معياري (0.890). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الإستثمار في البحث والتطوير أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41 - 3.84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.976 - 1.346)، وهذه النتيجة تبين أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطوير الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يلائم ويواكب آخر مستجدات بيئة العمل، وتخصص ميزانية من أجل البحث والتطوير، هذا بالإضافة إلى إدخال الإضافات والتعديلات في معالجة المواد الداخلة في المنتج.

3- بعد "الإستثمار في الصحة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.605) بانحراف معياري (0.756). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الإستثمار في الصحة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22 - 4.16) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.928 - 1.248). وتبين هذه النتيجة أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين الظروف الصحية لعمالها وتوفر الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة)، بالإضافة إلى أنها تمنح عطل مدفوعة الاجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية.

4- بعد "الإستثمار في التدريب": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.518) بانحراف معياري (0.903). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الإستثمار في التدريب أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35 - 3.65) وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين (1.068 - 1.216). وتبين هذه النتيجة أن إدارة المؤسسة محل الدراسة مدركة بأهمية التدريب الذاتي، بالإضافة أنها تشرك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة بغرض تنمية معارفهم ومهارتهم كل حسب الحاجة، كما أنها تعتمد على مدربين أكفاء لتدريب عمالها.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الإستثمار في رأس المال البشري السائد بمؤسسة العسكرية للإسمنت جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري مجتمعة (3.635) بانحراف معياري (0.698).

## 2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما مستوى الأداء السائد في مؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول(4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء المؤسسي

الرقم	أبعاد متغير الأداء المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>أولا. الرضا الوظيفي</b>	<b>3.747</b>	<b>0.613</b>	<b>1</b>	مرتفع
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	3.86	0.948	3	مرتفع
2	اشعر بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتي في المؤسسة	3.68	0.944	5	مرتفع
3	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	4.54	0.650	1	مرتفع
4	توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصة جيدة للإستقلالية والحرية في أداء العمل	3.70	1.024	4	مرتفع
5	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل	3.97	1.040	2	مرتفع
6	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي	2.73	1.097	6	متوسط
	<b>ثانيا. الإلتزام التنظيمي</b>	<b>3.212</b>	<b>0.703</b>	<b>3</b>	متوسط
7	أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة	3.92	0.682	1	مرتفع
8	أنني أتحدث عن هذه المؤسسة لأصدقائي كمكان ممتاز للعمل	3.62	0.924	2	مرتفع
9	أنني مستعد لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمر في العمل بهذه المؤسسة	3.00	1.179	4	متوسط
10	أنني لأستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى	2.51	1.193	6	متوسط
11	نادرا ما أجد صعوبة في الموافقة على سياسات هذه المؤسسة في الأمور المتعلقة بالعاملين	3.51	0.804	3	مرتفع
12	بالنسبة لي تعد هذه المؤسسة هي الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل بها	2.73	1.146	5	متوسط
	<b>ثالثا. سلوكيات الدور الإضافي</b>	<b>3.585</b>	<b>0.507</b>	<b>2</b>	مرتفع
13	لأعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل	3.41	1.066	4	متوسط
14	أضع معايير جودة العمل تفوق المعايير الموضوعية في المؤسسة	3.73	0.608	3	مرتفع
15	أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب مني أحد القيام بذلك	4.22	0.534	2	مرتفع
16	أعمل على زيادة معارفي ومهاراتي المرتبطة بالوظيفة	4.30	0.777	1	مرتفع
17	أترك عملي لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم	3.16	1.143	5	متوسط
18	أبحث عن مسؤوليات أو مهام إضافية بالرغم من أنها تزيد من عبء العمل الذي أقوم به	2.69	1.191	6	متوسط
	<b>الأداء المؤسسي بشكل عام</b>	<b>3.517</b>	<b>0.445</b>	<b>-</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V17

من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن:

1- بعد "الرضا الوظيفي": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.747) بانحراف معياري (0.613). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.73 - 4.54) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.650 - 1.097)، وهذه النتيجة تبين أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتهم فيها، كما توفر لهم فرصة جيدة للاستقلالية والحرية في أداء العمل.

2- بعد "سلوكيات الدور الإضافي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.585) بانحراف معياري (0.507). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.69 - 4.30) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.534 - 1.191)، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يضعون معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعية من المؤسسة، بالإضافة أنهم يساعدون في توجيه العاملين الجدد ويعملون قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.

3- بعد "الإلتزام التنظيمي": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.216) بانحراف معياري (0.703). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإلتزام التنظيمي أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات (2.51 - 3.92) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.682 - 1.193)، وتبين هذه النتيجة أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يشعرون بسعادة لإلتحاقهم بالعمل فيها، وأنهم نادراً ما يجدون صعوبة في الموافقة على سياسات هذه المؤسسة في الأمور المتعلقة بالعاملين.



وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى أداء المؤسسة السائد بمؤسسة البسكرة للإسمنت جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الأداء المؤسسي مجتمعة (3.517) بانحراف معياري (0.455).

#### IV-4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

**Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على مستوى أداء المؤسسة لمؤسسة البسكرة للإسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (IV-5) يبين ذلك.

جدول (IV-5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.597	4	0.649	4.580	*0.005
الخطأ	4.536	32	0.142		
المجموع الكلي	7.134	36			

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتناء على مخرجات برنامج SPSS. V17

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد  $R^2=0.364$

معامل الارتباط  $R=0.603$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.580) بقيمة احتمالية (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الإستثمار في رأس المال البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (36.4%) من التباين أو الاختلاف في الأداء المؤسسي، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في مستوى أداء المؤسسة البسكرة للإسمنت. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-6).

الجدول (IV-6): نتائج تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أثر أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري (الإستثمار في التعليم، الإستثمار في البحث والتطوير، الإستثمار في التدريب، الإستثمار في الصحة) في الاداء المؤسسي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
الإستثمار في التعليم	0.284	0.083	0.500	3.417	*0.002
الإستثمار في البحث والتطوير	0.236	0.075	0.471	3.161	*0.003
الإستثمار في التدريب	0.240	0.073	0.486	3.292	*0.002
الإستثمار في الصحة	0.291	0.086	0.495	3.371	0.002*
الإستثمار في رأس المال البشري بشكل عام	0.370	0.088	0.581	4.223	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-6) ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير الإستثمار في رأس المال البشري كمجموعة في مستوى أداء المؤسسة المؤسسة العسكرية للإسمت، حيث بلغت قيمة T (4.223) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (0.603) إلى أن هناك إرتباط موجب متوسط نسبيا بين المتغيرين، حيث فسر متغير الإستثمار في رأس المال البشري (36.4%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء المؤسسي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (الإستثمار في التعليم، الإستثمار في البحث والتطوير، الإستثمار في التدريب، الإستثمار في الصحة) في مستوى أداء المؤسسة للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.500، 0.471، 0.486، 0.495)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (3.161، 3.417، 3.292، 3.371) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.002، \*0.003، \*0.002، \*0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05=α).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضيات الصفرية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة ونقبل بديلاتها وذلك عند مستوى المعنوية (0.05).

قمنا من خلال هذا هذه الدراسة بالبحث عن أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي، بمؤسسة العسكرية للإسمت، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الاداء المؤسسي.

### • أولاً: النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية الخاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية:

- يعتبر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.
- إن الإستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها في المستقبل.
- إن الهدف من الإستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات لتأدية الأعمال بصورة جيدة.
- يساهم الإستثمار في رأس المال البشري حسب إطارات الشركة، في تحسين الأداء من خلال رفع قدرات الأفراد على التحكم في التكنولوجيا.
- من أهم الأمور التي تحقق الإستثمار في رأس المال البشري هي من خلال الإنفاق على ( التعليم، والتدريب ، البحث والتطوير، والصحة....)
- يرتبط الإستثمار في رأس المال البشري ارتباطا إيجابيا مع تحسين الأداء، وهذا يشير إلى أن الاهتمام بعملية الإستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية وينعكس إيجاب على الأداء بشكل عام.
- الأداء المؤسسي هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.
- يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل هي ثقافة المؤسسة، الرؤية، الإبداع وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية وفقا لأسس ومراحل محددة.

2. النتائج الميدانية:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن مستوى الإستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة البسكرية للإسمنت هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وجد أنه مستوى مرتفع، وأن أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: التعليم، البحث والتطوير، التدريب، الصحة.
- أظهرت النتائج أيضا أن مستوى الأداء المؤسسي بمؤسسة البسكرية للإسمنت هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وجد أنه مستوى مرتفع، أن أبعاد الأداء المؤسسي هي على التوالي حسب أهميتها النسبية في المؤسسة: الرضا الوظيفي، سلوكيات الدور الإضافي، الإلتزام التنظيمي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في التعليم في مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في البحث والتطوير في مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في التدريب في مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في الصحة في مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل بديلتها.

● التوصيات:

استنادا إلى الإستنتاجات التي أفصحت عنها الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها كفيلة بخلق نوع من التحسين في سياسة الإهتمام بالعنصر البشري على اعتباره رأسمال لا بد من استثماره وتعظيم العائد عليه، والعمل على تطويره وتنمية كفاءاته لمسايرة ما تفرضه البيئة من متغيرات، وعلى رأسها حتمية تحسين الأداء المؤسسي كأساس للإستمرار والبقاء. نترجم هذه التوصيات في النقاط التالية:

- العمل على تفعيل الإستثمار في رأس المال البشري، من خلال تعليم الأفراد والعمل على تطوير معارفهم وقدراتهم وبتطويرهم باستمرار، وتوفير البيئة المناسبة للحفاظ عليهم.

- لا بد من العمل على توفير فرص التطوير والتدريب والتعلم لكل الأفراد وفي كل المستويات، واعتماد طرق علمية وموضوعية يتم على أساسها التدريب بالشكل الذي يسمح للأفراد باظهار قدراتهم ومعارفهم. وأن لا تقتصر الدورات التدريبية والتعليمية على فئة معينة وفقا لمعايير غير موضوعية.
- التركيز على تعزيز أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري والمتمثلة في الإستثمار في التعليم، الإستثمار في البحث والتطوير، الإستثمار في التدريب، الإستثمار في الصحة، مما لها أثر إيجابي في زيادة وتعزيز الأداء المؤسسي.
- التركيز على أهمية العمل الجماعي وفرق العمل.
- ينبغي أن يستمر أداء المؤسسة في خيار التوسع في إستثمار رأسمالها البشري من خلال تدريب وتعليم وتطوير وصحة رأس المال البشري وغيرها من المجالات الأخرى للإرتقاء بالمستوى الفكري لأفرادها.
- دعوة العينة المبحوثة للغفادة من نتائج الدراسة الحالية بوضعها بيانات مهمة توفر الأرضية الملائمة للإرتكاز عليها في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء المستقبلي.
- ضرورة العمل على تفعيل سياسة تطوير رأس المال البشري بالتركيز على معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، من خلال الإستغناء عن الطرق التقليدية والعمل على إدخال وتطوير طرق حديثة للتدريب والتعليم تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة، ويمكن أن تساهم فعلا في تطوير رأس المال البشري قصد تحقيق الأداء الفعال.

## أولاً: المراجع العربية:

### أ- الكتب:

- 1- الجمل، هشام مصطفى. (2008). "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، الإسكندرية": دار الفكر الجامعي النشر والتوزيع.
- 2- الجمل، هشام مصطفى. (2006). "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي: دراسة مقارنة"، الإسكندرية: مصر، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- 3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009). "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي".
- 4- الكرخي، مجيد. (2007). "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط01.
- 5- جاسم العيسوي، كاظم. (2008). "الإقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط01.
- 6- جاسم عبد الله، عقيل. (1999). "تقييم المشروعات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ط01.
- 7- حسونة، فيصل. (2008). "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن: عمان، ط01.
- 8- حسن، عبد الباسط. (1977). "التنمية الاجتماعية"، دار الوهبة للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، ط02.
- 9- عبود نجم، نجم. (2010). "إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس"، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع.
- 10- عجلان حسن، حسن. (2008). "استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، الأردن: دار إثراء للنشر، ط1.
- 11- محمد حسن، راوية. (2005). "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- 12- عداي، الحسين فلاح حسين. (2000). "الإدارة الإستراتيجية". عمان. الأردن دار وائل للنشر.

### ب- رسائل الماجستير والدكتوراه:

- 13- الفاعوري، أسناء مروان. (2012). "أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى". رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، ص41.
- 14- بن خليفة، حمزة. (2013). "دور قائمة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 15- بن عمار، حسبية. (2009). "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية: دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة". رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة.
- 16- ترغيني، صباح. (2011). "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 17- جيلح، الصالح. (2006). "اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشور)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
- 18- دبحي، وهيبة. (2013). "دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
- 19- سبكي، وفاء. (2014). "النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري: دراسة قياسية لحالة الجزائر". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- 20- سلمان، عبيد. (2014). "اثر الإستثمار بالرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين". رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين.
- 21- سليمان، محمد. (2007). "الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.
- 22- عريف، عبد الرزاق. (2008)، "أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 23- عزوز، محمد. (2009). "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية.
- 24- فريشي، محمد الصالح. (2005). "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتعداد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات" رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 25- كساب محمد الدعجة، مروى. (2013). "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
- 26- مانع، سبرينة. (2015). "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية". رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة. محمد الريق، محمد بن ابراهيم. (2004). "العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي القيادات الأمنية : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق". رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 27- محمد أبو حطب، موسى. (2009). "فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

28- مفلح هيال حسين، وفاء. (2014). "استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة

الكويت". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

29- مزغيش، عبد الحليم. (2012). "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير في العلوم التجارية،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

30- منير عودة شبير، محمد. (2015). "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي

القطري: دراسة حالة بنك فلسطين". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة: فلسطين.

31- مقاتل، جلول. (2014). "أثر انتقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الاقتصادية في دول شمال إفريقيا". رسالة

ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

32- موساوي، محمد. (2015). "الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الإقتصادي". رسالة دكتوراه في

الإقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ص 59، 60.

33- وعيل، ميلود. (2014). "المحددات الحديثة للنمو الإقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها: حالة الجزائر، مصر،

السعودية، دراسة مقارنة خلال الفترة 1990-2010". رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

#### ج- المجالات:

34- أبو زيد، زكي. (2011). "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث،

الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية مج 25، ع 4.

35- الزيادات، محمد عواد وآخرون. (2015). "أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة

والمتوسطة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية. مج 23، ع 01.

36- السعيد، عابدي محمد. (2014). "رأس المال البشري والإبتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية

والإقتصادية، جامعة العراق. مج 04، ع 10.

37- الشيخ، الداوي. (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ع 7.

38- مدفوني، هندة. (2016). "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار وإشكالية قياس آدائه- نموذج مقترح

للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة

أم البواقي، ع 06.

39- مصيطفي، عبد اللطيف. (2009). "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات

للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، ع 07.

40- نعمة محمد الزبيدي، محمد. (2011). "بيئة الإستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة". مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والإقتصادية، جامعة القادسية، العراق. مج 13، ع 03.

41- مكي حمزة، عباس ومرزق نعمة، مناف. (2016). "أثر الإستثمار برأس المال البشري على مؤشر التربية والتعليم". مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق. مج 13، ع 40.



د- المؤتمرات واللقاءات العلمية :

- 42- بن ثامر، كلثوم وفراحتية، العيد.(2011). "الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة(13-14 ديسمبر). جامعة الشلف.
- 43- سراج، وهيبه وسطي، عبد الحميد.(2011). "أساليب وسياسات الإستثمار في رأس المال الفكري". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة،(13-14 ديسمبر). جامعة الشلف.
- 44- عبد الصمد، سميرة والعقون، سهام. "إستراتيجية الحوكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، جامعة المسيلة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 45- Vasselaen ,Michel.(1997).Le pilotage d'entreprise : Des Outils pour gérer la performance future, édition publiUniom, paris.



## استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"، بعنوان "أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الاداء المؤسسي" دراسة حالة: مؤسسة البسكورية للإسمنت

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة وأثره في آدائها ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

\*سارة شايب

السنة الجامعية: 2017/2018

## الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة الإسمنت بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1 - الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماستر

تقني سامي  مهندس  دراسات عليا متخصصة (PGS)

4- مجال الوظيفة الحالية:  أعمال فنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الإستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً- الإستثمار في التعليم</b>					
01					يشكل التعليم في مؤسستنا قيمة أساسية وعنصر أساسي للتحسين المستمر
02					ينظر للتعليم في مؤسستي كعنصر أساسي لضمان البقاء و النمو
03					إن قدرة مؤسستنا على التعليم هو مفتاح ميزتها التنافسية
04					تتم مؤسستنا بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها
05					أنا أتعلم إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الاولى وبأقل تكلفة
06					يدرك العاملون في مؤسستنا أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدائم
<b>ثانياً- الإستثمار في البحث والتطوير</b>					
07					تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يلائم ويواكب آخر مستجدات بيئة العمل
08					تخصص المؤسسة ميزانية من أجل البحث والتطوير
09					توفر المؤسسة أجواء مناسبة للاستمرار بالسؤال عن أي شيء
10					تعمل المؤسسة على إدخال الإضافات والتعديلات في معالجة المواد الداخلة في المنتج
11					تجري المؤسسة عمليات البحث المستمرة في المجالات التي تخص المؤسسات التابعة لها
<b>ثالثاً- الإستثمار في التدريب</b>					
12					هناك إدراك بأهمية التدريب الذاتي
13					يتم إشراك جميع العاملين في البرامج التدريبية المختلفة بغرض تنمية معارفهم ومهارتهم كل حسب الحاجة
14					يتم في المؤسسة تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف لدى الموارد البشرية
15					تناسب برامج تدريب الموارد البشرية مع إحتياجات المؤسسة في المعارف والمهارات

					تعتمد المؤسسة على مدرّبين أكفاء لتدريب عمالها	16
<b>رابعاً - الإستثمار في الصحة</b>						
					تعمل المؤسسة على تحسين الظروف الصحية لعمالها	17
					توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية وإضاءة وتكييف وتدفئة)	18
					توفر المؤسسة عوامل الأمن والسلامة في العمل	19
					تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل راحة عمالها الجسمية والنفسية	20
					تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض	21

### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي، يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة التي تعد أكثر قرباً للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً- الرضا الوظيفي</b>					
27					تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
28					اشعر بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتي في المؤسسة
29					لا اغيب عن عملي الا للضرورة القصوى
30					توفر لي وظيفتي في المؤسسة فرصة جيدة للاستقلالية و الحرية في اداء العمل
31					توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات و الخبرات مع زملاء العمل
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
32					اشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي
<b>ثانياً- الالتزام التنظيمي</b>					
33					اشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة
34					أني أتحدث عن هذه المؤسسة لأصدقائي كمكان ممتاز للعمل

					أنني مستعد لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمر في العمل بهذه المؤسسة	35
					أنني لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى	36
					نادرا ما أجد صعوبة في الموافقة على سياسات هذه المؤسسة في الأمور المتعلقة بالعاملين	37
					بالنسبة لي تعد هذه المؤسسة هو الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل بها	38
<b>ثالثا- سلوكيات الدور الإضافي</b>						
					أعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل انهاء متطلبات العمل	39
					أضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعة من المؤسسة	40
					أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى اذا لم يطلب مني أحد القيام بذلك	41
					أعمل على زيادة معارفي و مهاراتي المرتبطة بالوظيفة	42
					اترك عملي لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم	43
					ابحث عن مسؤوليات أو مهام إضافية بالرغم من أنها تزيد من عبء العمل الذي أقوم به	44

\* شكرا على حسن تعاونكم \*